



ISG – INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

**Sistema de Gestão de *Performance* – uma aplicação ao Multidesportivo
do Sporting Clube de Portugal**

SÍLVIA MATUSZEWSKA SAIOTE

Projecto apresentado no Instituto Superior de Gestão
para obtenção do Grau de Mestre em Gestão.

Orientador: Professor Doutor Miguel Varela

Co-Orientador: Professor Doutor José Magalhães

LISBOA

2014

Resumo

O actual clima de incerteza económica e elevada concorrência torna primordial para as organizações possuírem um *quadro geral* actualizado da sua situação, com indicadores-chave para o seu negócio, espelhando a sua realidade administrativa e financeira. É por isso crescente a necessidade de gerir as organizações de forma estratégica, com objectivos definidos e controlo apertado na prossecução dos mesmos através do estabelecimento de metas e iniciativas para se alcançarem ganhos de competitividade e diferenciação.

Os estudos mais recentes apontam o *Balanced Scorecard* como o mais completo e actualizado sistema de gestão de *performance*, tendo sido o modelo escolhido para aplicar neste projecto. Sendo um modelo flexível, procedeu-se à sua adaptação, particularizando assim a análise para o Multidesportivo do Sporting Clube de Portugal.

A elaboração do *Balanced Scorecard*, acompanhado pelo Mapa Estratégico, permitiu identificar factores críticos de sucesso, linhas de orientação estratégica e objectivos estratégicos para a organização em estudo, com indicadores, metas e iniciativas, efectuando a sua interligação com a estratégia definida pela Direcção do clube.

Este projecto permitiu ainda reunir competências adquiridas na Licenciatura em Economia e no Mestrado em Gestão, complementando a análise com a minha visão como atleta de alta-competição e utilizadora do Multidesportivo.

Palavras-chave: Gestão; Estratégia; *Performance*; Controlo de Gestão; *Balanced Scorecard*.

Abstract

The current economic uncertainty climate and strong competition makes crucial for organizations to get an updated overall framework of their situation, with key indicators for business reflecting their administrative and financial reality. That is why there's a growing need to manage organizations strategically, with clear objectives and tight control, pursuing them by the settlement of goals and initiatives to achieve gains in competitiveness and differentiation.

Recent studies indicate the Balanced Scorecard as the most completed and updated management performance system, being the one chosen to apply in this project. As a flexible model, we made adjustments, specifying the analysis for Multidesportivo of Sporting Clube de Portugal.

The Balanced Scorecard development, accompanied by a Strategic Map, allowed us to identify critical success factors, strategic guidelines and strategic objectives for the organization under study, with indicators, targets and initiatives, interconnecting with the strategy defined by the club's management.

This project also allowed to gather skills acquired throughout the Bachelor's Degree in Economics and Master's Degree in Management, complementing the analysis with my own view as a high-competition athlete and user of the Multidesportivo.

Keywords: Management; Strategy; Performance; Management Control; Balanced Scorecard.

Agradecimentos

Ao Dr. Carlos Vieira, Dr. Rui Caeiro, Dra. Helena Duarte e a todos os colaboradores do Sporting Clube de Portugal que de forma directa ou indirecta participaram neste projecto, pelo apoio, disponibilidade e motivação.

Ao Professor Doutor Miguel Varela e ao Professor Doutor José Magalhães, por terem de imediato acolhido e apoiado a ideia de fazer um projecto sobre o Multidesportivo do Sporting Clube de Portugal.

Aos professores que me acompanharam no 1º ano de Mestrado no Instituto Superior de Gestão, pelos conhecimentos e experiências da vida empresarial transmitidas.

Às minhas colegas e amigas do Mestrado em Gestão, Margarida, Rosa, Rita e Andreia, e da Licenciatura em Economia da Universidade do Porto, Joana, Maria, Ana, Cláudia e Cris, por me terem motivado a conciliar a formação académica com o dia-a-dia de atleta de alta-competição.

À minha família e às pessoas que considero família, que são o meu pilar e sempre me apoiaram e acreditaram em mim, em especial à Telma, aos meus irmãos Sónia e David, aos meus avós Saiote e Maria Alice, ao meu pai e à minha mãe Iwona.

**Queremos que o Sporting seja um grande Clube, tão
grande como os maiores da Europa.**

José Alvalade, 1906

Lista de siglas e abreviaturas

BCG – *Boston Consulting Group*

BSC – *Balanced Scorecard*

GE – Gestão Estratégica

QMR – Quota de Mercado Relativa

Md – Multidesportivo

MQ – Manual da Qualidade

OE – Objectivo Estratégico

OSFL – Organizações Sem Fins Lurativos

SCP – Sporting Clube de Portugal

SCP-Md – Multidesportivo do Sporting Clube de Portugal

SI – Sistema de Informação

SPM – Sporting Património e Marketing, S.A.

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

TDB – *Tableau de Bord*

Índice geral

Resumo	i
Abstract.....	ii
Agradecimentos	iii
Lista de siglas e abreviaturas	v
Índice geral	vi
Índice de figuras	ix
Índice de tabelas	x
Introdução	1
Contexto do Estudo	1
Relevância do Tema	2
Motivações e Objectivos	3
Estrutura do Estudo Caso	4
1. Revisão de literatura/Enquadramento teórico.....	5
1.1. Gestão Estratégica	5
1.1.1. Evolução do pensamento	5
1.1.2. Conceito e importância.....	9
1.1.3. Gestão nas Organizações sem fins lucrativos.....	15
1.1.4. Missão, Visão e Valores	17
1.1.5. Análise SWOT.....	19
1.1.6. Matriz BCG	20
1.1.7. Factores Críticos de Sucesso	22
1.1.8. Objectivos Organizacionais.....	22
1.2. Gestão da <i>Performance</i>	24
1.2.1. O conceito de Gestão da <i>Performance</i>	24
1.2.2. Sistemas de medição da <i>performance</i> e a sua evolução	25
1.3. O <i>Balanced Scorecard</i>	26
1.3.1. Conceito e evolução do <i>Balanced Scorecard</i>	26
1.3.2. Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	33
1.3.3. O Mapa Estratégico	36
1.3.4. Objectivos, indicadores, metas e iniciativas	39

1.3.5. O <i>Balanced Scorecard</i> para organizações sem fins lucrativos.....	46
1.3.6. Vantagens do <i>Balanced Scorecard</i>	48
1.3.7. Críticas ao <i>Balanced Scorecard</i>	50
1.3.8. Implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	51
2. Metodologia e dados.....	55
2.1. Estratégia Metodológica.....	55
2.1.1. Dados secundários	55
2.1.2. Dados primários.....	56
2.2. Amostra e Horizonte Temporal em Estudo	58
2.3. Estrutura e aplicação	59
3. Análise da informação e concepção do <i>Balanced Scorecard</i> para o Multidesportivo do Sporting Clube de Portugal	63
3.1. O Multidesportivo do Sporting Clube de Portugal	63
3.2. A Gestão do Multidesportivo	65
3.3. O Planeamento Estratégico	68
3.4. Taxa de ocupação diária.....	71
3.5. A reestruturação financeira e societária em curso.....	75
3.6. A Missão, Visão e Valores	77
3.7. Identificação dos <i>Stakeholders</i>	79
3.8. Matriz BCG	80
3.9. Análise Estratégica.....	84
3.9.1. Avaliação do Multidesportivo	84
3.9.2. Características fundamentais	85
3.9.3. Análise interna.....	86
3.9.4. Análise externa	87
3.9.5. Síntese da Análise SWOT	88
3.9.6. Factores Críticos de Sucesso	89
3.10. Linhas estratégicas	90
3.11. O <i>Balanced Scorecard</i> para o Multidesportivo.....	91
3.11.1. O Mapa Estratégico	91
3.11.2. Indicadores, metas e iniciativas	98
3.11.3. Avaliação e Monitorização	111
Conclusões.....	113
Conclusões finais e recomendações	113

Limitações	115
Propostas de Investigação Futura	115
Referências bibliográficas	116
Bibliografia geral.....	116
Webgrafia	118
Outras fontes bibliográficas	118
Anexos.....	120

Índice de figuras

Figura 1 – O Ciclo de Gestão	11
Figura 2 – Sistema de Gestão Estratégica como Modelo de Gestão	14
Figura 3 – Pilares da <i>Performance</i>	24
Figura 4 – Sequência lógica da gestão da <i>performance</i>	25
Figura 5 – Os Pilares do <i>Balanced Scorecard</i>	28
Figura 6 – O <i>Balanced Scorecard</i> como processo contínuo	29
Figura 7 – O <i>Balanced Scorecard</i>	30
Figura 8 – Princípios da organização focalizada na estratégia	32
Figura 9 – Processo <i>top-down</i> na elaboração de um BSC	33
Figura 10 – Exemplo de um mapa estratégico	38
Figura 11 – Iniciativas, metas, indicadores e objectivos	40
Figura 12 – Modelo do BSC para organizações sem fins lucrativos	47
Figura 13 – Perspectivas do BSC nas organizações com e sem fins lucrativos	48
Figura 14 – Factores Críticos de Sucesso na implementação	53
Figura 15 – Explicitação das vendas e serviços prestados do Sporting	65
Figura 16 – Organigrama da Direcção-geral de Modalidades do SCP	67
Figura 17 – O Planeamento Estratégico do Multidesportivo	68
Figura 18 – Constituição do SCP anterior à conclusão da reestruturação	75
Figura 19 – Constituição do SCP após a conclusão do processo de reestruturação	75
Figura 20 – Propostas de Valor para o Multidesportivo	92
Figura 21 – Mapa Estratégico do Multidesportivo	96

Índice de tabelas

Tabela 1 – O conceito de Estratégia no meio empresarial e no meio militar	5
Tabela 2 – Principais contributos para a gestão estratégica entre 1920 e 1950.....	7
Tabela 3 – As 6 fases da evolução do pensamento de gestão estratégica	8
Tabela 4 – Evolução do Pensamento Estratégico	9
Tabela 5 – Evolução do planeamento financeiro até à gestão estratégica.....	10
Tabela 6 – Definições Complementares de Estratégia Empresarial.....	13
Tabela 7 – Importância da gestão estratégica nas organizações.....	15
Tabela 8 – Diferenças entre o Sector Lucrativo e Não Lucrativo	17
Tabela 9 – Matriz de análise SWOT	19
Tabela 10 – Matriz BCG	20
Tabela 11 – Caracterização da Matriz BCG	21
Tabela 12 – Vantagens da definição de objectivos.....	23
Tabela 13 – Princípios dos Mapas Estratégicos	37
Tabela 14 – Números e percentagens de indicadores, por perspectiva do BSC.....	42
Tabela 15 – Ficha de definição do indicador.....	43
Tabela 16 – Testes de validação dos indicadores	45
Tabela 17 – As principais alterações ao modelo original BSC	46
Tabela 18 – Vantagens do BSC	48
Tabela 19 – Vantagens do BSC como sistema de gestão estratégica.....	50
Tabela 20 – Razões que levam à adopção do BSC.....	52
Tabela 21 – Deficiências de processo em projectos de <i>scorecards</i> de empresas	53
Tabela 22 – Fontes do projecto.....	55
Tabela 23 – Técnicas de inquérito e a sua explicitação.....	57
Tabela 24 – Recolha de dados por métodos de amostragem	57
Tabela 25 – Entrevistas com membros da gestão do SCP.....	58
Tabela 26 – Estrutura dos questionários.....	60
Tabela 27 – Cálculo do número de questionários, por utilizadores.....	60
Tabela 28 – Dirigentes abrangidos pelos questionários	61
Tabela 29 – Cálculo do número de questionários para treinadores	61
Tabela 30 – Número de questionários, por treinadores e por modalidade	62
Tabela 31 – Resultados da Autoavaliação dos directores e dirigentes	64
Tabela 32 – Política de Qualidade do Multidesportivo	69
Tabela 33 – Programa Eleitoral	70
Tabela 34 – Divisão do horário diário	71
Tabela 35 – Intervalos de valores e classificação por cores	72
Tabela 36 – Taxas de ocupação do piso -1	72
Tabela 37 – Taxas de ocupação do piso 0	73
Tabela 38 – Taxas de ocupação do piso 2	74
Tabela 39 – Taxas de ocupação do piso 3	74
Tabela 40 – Operações da reestruturação financeira e societária do SCP.....	76

Tabela 41 – A Visão, Missão e Valores do Multidesportivo.....	78
Tabela 42 – Os <i>stakeholders</i> do Multidesportivo e o seu impacto	80
Tabela 43 – População presente, por zona geográfica, em 2011	81
Tabela 44 – Modalidades e número de utilizadores de clubes concorrentes.....	82
Tabela 45 – Nº de utilizadores do Multidesportivo	83
Tabela 46 – A Matriz BCG do Multidesportivo.....	83
Tabela 47 – Resumo das conclusões sobre a Avaliação do Multidesportivo.....	85
Tabela 48 – Características fundamentais do Multidesportivo	86
Tabela 49 – Pontos fortes e pontos fracos, segundo treinadores e dirigentes	87
Tabela 50 – Oportunidades e ameaças, segundo treinadores e dirigentes.....	88
Tabela 51 – Análise SWOT do Multidesportivo	89
Tabela 52 – Factores Críticos de Sucesso do Multidesportivo.....	89
Tabela 53 – Adaptação das perspectivas do BSC ao Multidesportivo	90
Tabela 54 – Linhas Estratégicas do Multidesportivo	90
Tabela 55 – Linhas e Objectivos Estratégicos.....	94
Tabela 56 – Relações Causa-Efeito dos Objectivos Estratégicos.....	97
Tabela 57 – Percentagens e o número de indicadores utilizado	99
Tabela 58 – Indicadores e Metas	100
Tabela 59 – Iniciativas por objectivo estratégico	104
Tabela 60 – Iniciativas / Plano de acção.....	108
Tabela 61 – Definição da calendarização	111
Tabela 62 – Avaliação e Monitorização do Multidesportivo	112

Introdução

Contexto do Estudo

O Sporting Clube de Portugal é um dos maiores clubes desportivos em Portugal. Fundado em 1906 por um total de 19 fundadores entre os quais José Alvalade, rege-se pelos estatutos, regulamentos e legislação aplicável a organizações desportivas. Segundo o seu site, o clube conta actualmente com cerca de 87 mil associados e perto de 11 mil praticantes, sendo mais de 380 os núcleos, filiais e delegações do Sporting em Portugal e no estrangeiro. O clube tem a sua sede em Lisboa no Estádio José de Alvalade mas as instalações desportivas poderão situar-se noutros locais.

É em Lisboa que se situa o seu pavilhão Multidesportivo que alberga modalidades como o andebol, futsal, ginástica, ténis de mesa, natação, desportos de combate, tiro à bala, tiro ao arco, entre outras. O Sporting é um clube com um histórico em termos de resultados de excelência desportiva, com mais de 14 mil títulos conquistados, 22 taças europeias em 4 modalidades distintas, 109 atletas olímpicos com 8 medalhas, tendo alcançado vários recordes nacionais, europeus e mundiais.

Segundo os seus Estatutos, o Sporting é constituído como “pessoa colectiva de direito privado e declarado de utilidade pública pelo seu contributo em prol do desporto, sendo vedadas, na sua actividade e nas suas instalações, manifestações de natureza político-partidária e de proselitismo político”. O clube tem como fins “a educação física, o fomento e a prática do desporto, tanto na vertente da recreação como na de rendimento, as actividades culturais e quanto, nesse âmbito, possa concorrer para o engrandecimento do desporto e do País”.

Durante a época 2012/2013, a equipa sénior de Futebol profissional terminou o Campeonato Nacional na 7ª posição e por isso fora da classificação que dava acesso às competições europeias, agravando um período já conturbado em termos financeiros. Em Março de 2013 foi eleita a lista do Dr. Bruno Carvalho, actual presidente do clube, que desde logo assumiu um rosto de mudança e de reestruturação organizacional no clube. É

num contexto de necessidade de melhoria e de criação de valor que surge este trabalho, com o intuito de avaliar a gestão da *performance* e com o objectivo último de poder contribuir para uma melhoria na gestão estratégica do Multidesportivo do Sporting Clube de Portugal.

Relevância do Tema

O Sporting tem iniciado inúmeros processos que apontam no sentido da reorganização do clube, promovendo a eficiência e a sua sustentabilidade, como por exemplo a reestruturação financeira e societária em curso e o contrato de auditoria de gestão do Grupo Sporting (assinado no final de 2013 e que pretende analisar a documentação da gestão dos últimos 18 anos do clube).

Assim, este projecto tem relevância em primeiro lugar para o Sporting Clube de Portugal, pois pretende analisar o Multidesportivo identificando factores críticos de sucesso, linhas e objectivos estratégicos, indicadores e a sua calendarização, metas e iniciativas, fazendo a interligação com a actual estratégia da Direcção para as modalidades do clube, com o intuito de apoiar o processo de tomada de decisão e monitorização estratégica. Poderá ainda interesse para os colaboradores do SCP, pela envolvimento em termos de estratégia e *performance* da organização.

Por ser um projecto aplicado ao Multidesportivo do Sporting Clube de Portugal, sendo uma organização desportiva sem fins lucrativos, poderá ainda ter interesse tanto para as sociedades e organizações desportivas, como também para organizações sem fins lucrativos, com o estudo de variáveis e propostas que permitam a monitorização da organização e o suporte de decisões estratégicas.

Por último, este projecto poderá ainda ter relevância para a comunidade científica da área de interesse do estudo, nomeadamente da Gestão Estratégica, sublinhando temas como a Estratégia, Gestão, Análise Estratégica, Sistemas de Avaliação de *Performance*, e o estudo dos autores Kaplan e Norton sobre o *Balanced Scorecard*.

Motivações e Objectivos

Considerando o actual período de mudança e reflexão da gestão do clube em termos organizacionais e financeiros, elaborámos este projecto com o intuito de melhorar posições em termos de gestão estratégica e de *performance*, que permitam aumentos de valor e de eficácia na gestão do Multidesportivo do Sporting Clube de Portugal. Assim, as interrogações e preocupações que sustentaram este projecto centraram-se nos seguintes pontos:

- Como é constituído o actual sistema de gestão de *performance* do Multidesportivo?
- Que melhorias poderão ser introduzidas nesse sistema?
- Quais os indicadores financeiros e não financeiros considerados chave?
- Quais os objectivos da estratégia da Direcção do clube e de que forma poderão ser relacionados com o sistema de gestão de *performance*?

Ao incidir sobre o sistema de gestão de *performance* do Multidesportivo, este projecto pretende ir ao encontro dos seguintes objectivos gerais:

- Estudar as práticas de gestão do Multidesportivo e o seu actual sistema de gestão de *performance*;
- Elaborar um *Balanced Scorecard* acompanhado com o Mapa Estratégico para o Multidesportivo.

Além dos objectivos gerais estabelecidos, este projecto pretende ainda ir ao encontro dos seguintes objectivos específicos:

- Identificar a missão, visão e valores do Multidesportivo, e a estratégia da Direcção actual para as modalidades do clube;
- Elaborar a análise SWOT;
- Posicionar o Multidesportivo na matriz BCG;

- Definir os factores críticos de sucesso;
- Estabelecer as linhas e objectivos estratégicos;
- Definir indicadores, metas e iniciativas para a concretização da estratégia;
- Estipular a calendarização dos indicadores para avaliar e monitorizar a actividade da organização.

Estrutura do Estudo Caso

Este projecto foi elaborado com especial atenção na explicitação de conceitos e estratégias, no intuito de torná-lo de leitura e compreensão acessíveis. Está estruturado em 5 grandes capítulos:

- Introdução – onde é abordado o contexto do estudo, a relevância do tema escolhido, as motivações e objectivos do projecto, e a sua estrutura;
- Revisão de Literatura – com os 3 temas que considerámos mais importantes expôr com a realização deste projecto, a Gestão Estratégica, a Gestão da *Performance*, e o *Balanced Scorecard*;
- Metodologia e Dados – onde explicitámos a estratégia metodológica seguida, a amostra e horizonte temporal em estudo, e a estrutura e aplicação dos questionários distribuídos;
- Análise da informação e concepção do *Balanced Scorecard* para o Multidesportivo do Sporting Clube de Portugal – onde começámos pelo enquadramento da organização em estudo (o Multidesportivo, a sua gestão, o planeamento estratégico, a taxa de ocupação diária, a reestruturação financeira e societária em curso, a missão, visão e valores, e procedemos à identificação dos seus *stakeholders*), depois efectuámos a definição do seu posicionamento na matriz BCG, a Análise Estratégica, as linhas estratégicas, e finalizámos com a concepção do *Balanced Scorecard*, elaborando o mapa estratégico, definindo indicadores, metas e iniciativas, e estipulando através da sua calendarização, a avaliação e monitorização da *performance* do Multidesportivo;
- Conclusões – com as conclusões finais do projecto e recomendações, limitações do estudo e propostas de investigação futura.

1. Revisão de literatura/Enquadramento teórico

1.1. Gestão Estratégica

1.1.1. Evolução do pensamento

O conceito de estratégia teve, segundo Santos (2008:201), o seu primeiro tratamento teórico através de T'ai Kung, general e estratega militar, com escritos que posteriormente foram compilados no livro *Os Seis Ensinamentos Secretos*. Ainda no contexto da estratégia militar e mais famoso, foi o contributo de Sun Tzu, sintetizado no livro *A Arte da Guerra*, por volta dos anos 400-320 a.C.

Só no século XX é que o conceito de estratégia começou a ser interligado à gestão, com a evolução das teorias da gestão dando foco a aspectos como as tarefas, pessoas, estrutura, ambiente, e tecnologia.

Tabela 1 – O conceito de Estratégia no meio empresarial e no meio militar

	Meio empresarial	Meio militar
Objectivo	Conquista e controlo de mercados	Conquista e controlo de territórios
Análises	Estudo do mercado	Condições climatéricas
	Estrutura da indústria	Condições do terreno
	Pontos fortes e fracos	Distribuição das forças
	Organização e liderança	Estrutura de comando
Resultados	Estratégia empresarial	Estratégia militar
	Plano estratégico	Plano de campanha

Fonte: Adaptado de Freire (2008:24), citando Freire (1996:7), *Manual do Plano de Negócios*, Lisboa

Segundo Ansoff (1977:99) a ligação do conceito de estratégia com o meio empresarial foi efectuada em 1948 com Von Neumann e Morgenstern na Teoria dos Jogos, publicada em 1953 pela Universidade de Princeton (*Theory of Games and Economic Behaviour*) onde forneceram uma “perspectiva unificadora para todos os tipos de situação de conflito, independentemente da sua origem, se na guerra, na política, ou em actividades empresariais”.

No início dos anos 60, foi a vez de Kenneth R. Andrews e C. Roland Christensen, da Harvard Business School, indicarem a estratégia como “ideia unificadora que ligava as áreas funcionais de uma empresa e relacionava as suas actividades com o ambiente externo”, sendo que “formulação da estratégia envolvia a justaposição dos pontos fortes e fracos da empresa e das oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente”, citados por Montgomery e Porter (1998:XII). Ao trabalho de Andrews e Christensen, foram acrescentados os contributos de Igor Ansoff, Alfred D. Chandler, Jr. e Peter Drucker, colocando a noção de estratégia no quotidiano dos gestores das organizações.

Importa ainda destacar alguns dos contributos, sobretudo entre 1920 e 1950, que deram bases conceptuais para o desenvolvimento teórico da gestão estratégica e do seu entendimento como disciplina autónoma dentro da própria gestão, como podemos ver na tabela 2.

Tabela 2 – Principais contributos para a gestão estratégica entre 1920 e 1950

Autores	Contributos
Frederick Taylor	Através da identificação das condições operacionais susceptíveis de proporcionarem o aumento da produtividade e da eficiência organizacionais;
Henri Fayol	Através da clarificação das funções básicas da empresa, da definição do conceito de gestão e proposta de um conjunto de princípios gerais de gestão;
Chester Barnard	Através da teoria comportamental da organização, pela definição das funções essenciais dos gestores, pela clarificação dos conceitos de eficácia e eficiência, e pela importância que conferiu aos sistemas de comunicação formal dentro das organizações;
Herbert Simon	Com contribuições ao nível do processo de tomada de decisão nas organizações, no âmbito da Abordagem Quantitativa da Gestão e pelo papel assumido pela incerteza nesse processo decisório; com contribuições ao nível do processo de tomada de decisão nas organizações, no âmbito da Abordagem Quantitativa da Gestão e pelo papel assumido pela incerteza nesse processo decisório;
Max Weber	Com contribuições no âmbito do desenvolvimento do modelo burocrático da organização;
Alfred Sloan	Através das lições proporcionadas pela reorganização da <i>General Motors</i> .

Fonte: Adaptado de Santos (2008:202)

Devem ainda ser sublinhadas as contribuições históricas anteriores ao período acima mencionado, desde a filósofos como Sócrates, Aristóteles, Platão, Descartes ou Marx, a economistas liberais como Adam Smith, David Ricardo e John Stuart Mill.

Após contribuições relatadas, principalmente as indicadas no período entre 1920-1950, podem-se identificar 6 fases distintas na evolução do pensamento da gestão estratégica, explicitadas na tabela 3.

Tabela 3 – As 6 fases da evolução do pensamento de gestão estratégica

Fases	Descrição
1ª fase Entre meados de 1950 e o início da década de 60	Fase denominada por clássica do planeamento estratégico, com ênfase no desenvolvimetnto de grandes empresas multiprodutos, apontando para a descentralização das organizações em grandes divisões autónomas e para a diversificação dos negócios através da aquisição de negócios atractivos, nem sempre relacionados.
2ª fase Entre o início da década de 60 e o início da década de 70	Fase associada ao desenvolvimento de uma abordagem de cariz vincadamente prescritivo e microeconómico, liderada pelo BCG (<i>Boston Consulting Group</i>), propondo a gestão centralizada das carteiras de negócio diversificadas dos conglomerados (<i>portfolio management</i>). Este período ficou ainda marcado pelo aparecimento de vários instrumentos de gestão de carteiras, assentes em matrizes de dupla entrada, que procuravam apoiar os gestores nas suas decisões de afectação de recursos entre os vários negócios onde actuavam as suas organizações.
3ª fase Entre o início e meados da década de 70	Fase de “desencanto” pelo planeamento estratégico (em resultado do choque petrolífero de 1973 e do <i>crash</i> bolsista do ano seguinte), que expôs as fragilidades do planeamento centralizado e de diversificações não relacionadas, assistindo-se assim à transferência da utilização das técnicas microeconómicas do nível corporativo, para o apoio ao desenvolvimento de estratégias das unidades de negócio (<i>SBU's – Strategic Business Units</i>).
4ª fase Entre meados e finais da década de 70	Fase iniciada em resultado da proposta de Henry Mintzberg, em 1973, para a adopção de uma abordagem mais comportamental do processo de formulação e implementação estratégica, assente num conceito mais intuitivo, adaptativo e criativo.
5ª fase A partir do início de 1980 até 1990	Marcada por Michael Porter com o modelo de análise da indústria, assente em 5 factores determinantes da rentabilidade da indústria (poder negocial dos clientes, poder negocial dos fornecedores, ameaça de produtos substitutos, ameaça de novas entradas, e rivalidade entre concorrentes actuais), defendendo que a condição indispensável para um desempenho superior à média, no médio e longo prazos, é a criação de vantagens competitivas sustentáveis. Para obtê-las, Porter propôs 3 estratégias genéricas – liderança pelo custo, diferenciação, e foco num segmento ou nicho de mercado. Porter desenvolveu ainda nesta fase uma teoria aplicável a países, denominada por “estratégia competitiva das nações”. Esta fase foi também marcada por autores como Kenichi Ohmae (com o conceito de factor crítico de sucesso e com a importância que atribui à abordagem mais intuitiva e criativa da gestão estratégica), e Tom Peters e Robert Waterman (com os factores determinantes da excelência organizacional).
6ª fase Desde o início da década de 90 até aos dias de hoje	Caracteriza-se essencialmente pela diversidade e riqueza das teorias, abordagens, instrumentos e ferramentas desenvolvidos, com foco na <i>performance</i> e na competitividade das organizações.

Fonte: Adaptado de Santos (2008:202-203)

Freire resume a evolução do pensamento estratégico, indicada na tabela 4.

Tabela 4 – Evolução do Pensamento Estratégico

	Anos 50	Anos 60	Anos 70	Final dos anos 70 e meados dos anos 80	Meados do anos 80 e início dos anos 90	Desde início dos anos 90
Tema dominante	Orçamentação	Planeamento empresarial	Estratégia corporativa	Análise da indústria e competição	Vantagem competitiva	Valor da empresa
Principal enfoque	Controlo contabilístico e financeiro	Planeamento do crescimento	Planeamento de portfólios de negócios	Escolha de sectores, mercados e segmentos mais atractivos	Fontes da vantagem competitiva	Renovação dinâmica da empresa
Principais conceitos	Orçamentação financeira, planeamento de investimentos e avaliação de projectos	Previsão do mercado, diversificação e análise de sinergias	Matrizes de planeamento de portfólios de negócios e análise dos efeitos da curva de experiência da rentabilidade na quota de mercado	Modelos de avaliação da atractividade estrutural da indústria e de análise da concorrência	Análise dos recursos e competências, identificação dos factores críticos de sucesso e rapidez de resposta aos mercados	Inovação, aprendizagem organizacional e valor acrescentado de mercado
Implicações	Papel determinante da gestão financeira	Criação de departamentos de planeamento estratégico e desenvolvimento de conglomerados	Organização por unidades estratégicas de negócios e integração do controlo financeiro e estratégico	Desinvestimentos de negócios pouco atractivos e melhor gestão de activos	Reestruturação de empresas e concentração de competências únicas	Reengenharia dos processos, alianças estratégicas e criação de redes empresariais

Fonte: Freire (2008:41) com base em Grant, Robert M. (1995) *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, 2ª edição, Cambridge, Massachusetts: Blackwell Publishers, p. 17

1.1.2. Conceito e importância

Segundo Cardoso (1995:42) foi nos anos 60 que as escolas de gestão começaram a mostrar preocupação em ter uma disciplina de política de gestão que permitisse a resolução dos “problemas globais” da gestão, tendo sido a crescente importância dada ao ambiente que envolve as organizações, do ponto de vista económico, social e político, que levou “à progressiva substituição do termo política de gestão por gestão

estratégica, que envolve o conjunto de decisões de gestão e acções que determinam o futuro de uma organização”. Por isso, e segundo o mesmo autor, a gestão estratégica enfatiza “a análise da avaliação das oportunidades e ameaças do ambiente dadas as forças e fraquezas da organização, tendo em vista desenhar o seu futuro, definir os seus objectivos e estratégia, em contexto dinâmico e incerto”.

O próprio conceito de Gestão Estratégica teve a sua evolução. Segundo Cardoso, existem 4 fases, desde a evolução do planeamento financeiro até à gestão estratégica, (tabela 5).

Tabela 5 – Evolução do planeamento financeiro até à gestão estratégica

Fases	Descrição
1. Planeamento financeiro	Na década de 80, num artigo publicado na Harvard Business Review, Frederick W. Gluck, P. Kaufman e Seteven Walleck, da empresa de consultadoria McKinsey, verificaram que existia somente um “planeamento financeiro”, onde se faziam previsões económicas e financeiras até um ano, não havendo espaço para uma reflexão aprofundada sobre a estratégia da organização.
2. Planeamento orientado para o futuro ou planeamento financeiro avançado	Com o passar dos anos, as organizações começaram a recorrer a modelos e simulações informáticas, alargando o seu horizonte temporal, atingindo uma 2ª fase designada por “planeamento orientado para o futuro ou planeamento financeiro avançado”. Apesar de se ter tornado possível avaliar no longo prazo as tendências correntes, o ambiente externo da organização continuava sem importância e o envolvimento dos quadros superiores da organização era nulo.
3. Planeamento estratégico	Com a definição da estratégia e introdução da análise do ambiente interno e externo, as organizações entraram na 3ª fase, designada por “planeamento estratégico”, que consiste num processo de processo e recolha da informação sobre o ambiente e a organização que leva à tomada de decisões, através das quais a organização se adapta, se modifica e actua sobre o contexto em que está inserida.
4. Gestão estratégica	Com a internacionalização das economias e intensificação da concorrência, verificou-se que o planeamento estratégico era insuficiente, elaborado somente por dados quantitativos, o que não espelhava a complexidade da realidade. É neste contexto que surge a necessidade de chegar à 4ª e última fase, denominada por “gestão estratégica”, que compreende a análise de dados quantitativos e qualitativos, orientando as organizações na consecução da sua estratégia, e envolvendo os gestores da organização na tomada de decisões de forma mais consciente do ambiente real.

Fonte: Adaptado de Cardoso (1995:42-48)

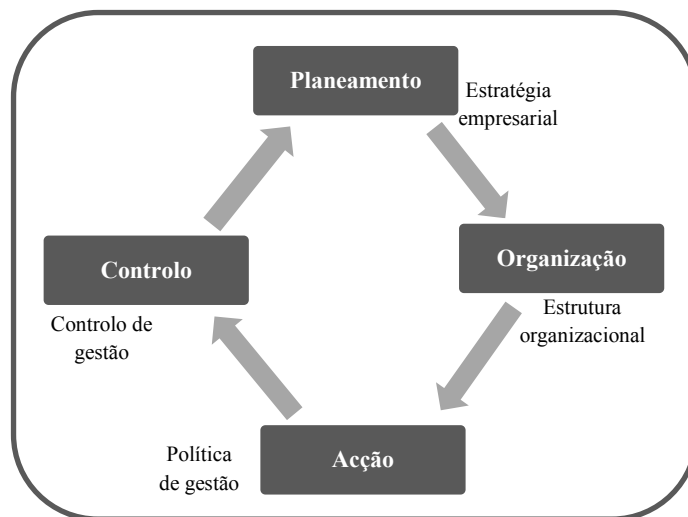
A gestão estratégica alberga dois conceitos de extrema importância para as organizações no mundo actual: gestão e estratégia.

Para Carvalho (2009:23), de um modo simples pode afirmar-se que existe Gestão, quando sempre que se executar continuamente um conjunto de actividades utilizando vários recursos, de forma sistematizada, se vão tomando decisões que tornam mais eficiente a execução dessas actividades.

Drucker (1992:7) indica mesmo que os factores tradicionais de produção – a terra, trabalho e dinheiro – deixaram de assegurar vantagens competitivas; a gestão tornou-se o factor decisivo.

Para Freire (2008:493), a política de gestão complementa a estratégia empresarial e a estrutura organizacional no seio do ciclo de gestão de uma empresa, para, em conjunto com o controlo de gestão, determinar o grau de sucesso da organização (figura 1).

Figura 1 – O Ciclo de Gestão



Fonte: Adaptado de Freire (2008:494)

Em relação ao conceito de Estratégia, Montgomery e Porter (1998:5-9) definem a estratégia como a busca deliberada de um plano de acção para desenvolver e ajustar a

vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer empresa, a busca é um processo interativo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos nesse momento. Os autores citam Charles Darwin no livro *A origem das espécies*, publicado em 1859, afirmando que o mesmo esboça uma visão mais fértil como ponto de partida para o desenvolvimento de estratégias nos negócios: “Alguns cometem o erro fundamental de considerar as condições físicas de uma região como as mais importantes para os seus habitantes; penso entretanto que não se pode pôr em dúvida que, a natureza dos demais habitantes com os quais cada um tem que competir, é normalmente o elemento muito mais importante para o sucesso”.

H. I. Ansoff, citado por Martinet (1989:27), indica que “estratégia e objectivos definem a concepção que a empresa faz das suas actividades, especificando a taxa de progressão, o campo de expansão e as suas direcções, as maiores forças a explorar e o lucro a atingir”. Esta concepção estava estreitamente inspirada na estratégia militar, que segundo Martinet (1989:27) prevaleceu muito tempo, continuando a ser “uma das componentes essenciais da função estratégia da empresa”.

Por sua vez, Freire (2008:22), define a estratégia como “o conjunto de decisões e acções da empresa que, de uma forma consistente, visam proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência”. Na tabela 6 colocámos algumas definições complementares de estratégia aplicadas ao contexto empresarial.

Tabela 6 – Definições Complementares de Estratégia Empresarial

Definição		Autor
Estratégia Empresarial	Plano que integra os principais objectivos, políticas e sequências de acções num todo coerente.	James Brian Quinn (1980)
	Plano unificado, completo e integrado, concebido para garantir que os objectivos básicos da empresa são alcançados.	William Glueck (1980)
	Padrão de objectivos e principais políticas para os alcançar, expressos de maneira a definir em que negócio a empresa está ou deverá estar e o tipo de empresa que é ou deverá ser.	Kenneth Andrews (1980)
	Via para alcançar, de uma forma tão eficiente quanto possível, uma vantagem sustentável sobre a competição.	Kenichi Ohmae (1982)
	Padrão de um conjunto de decisões e acções.	Henry Mintzberg (1985)
	Criação de uma adequação entre as actividades da empresa.	Michael Porter (1996)

Fonte: Adaptado de Freire (2008:19)

O conceito de Gestão Estratégia, é um conceito mais recente mas que tem assumido um papel preponderante para as organizações actuais.

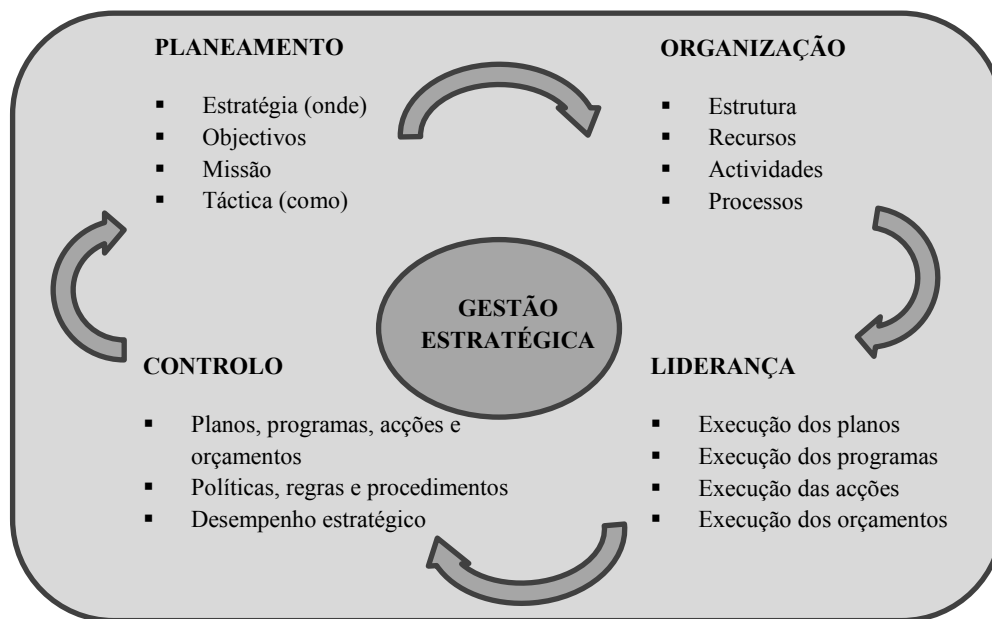
Caravantes, Panno e Koeckner (2004:86-87) indicam que Peter Drucker “foi, de certa forma, o primeiro propugnador da gestão estratégica como a conhecemos hoje”, e citam Drucker, da sua obra *Prática de Administração de Empresas*: “Toda a empresa deve criar uma verdadeira equipa e reunir esforços individuais num esforço comum. Cada membro da empresa contribui com uma parcela diferente, mas devem contribuir todos para a meta comum; os seus esforços devem todos ser exercidos numa só direcção e as suas contribuições devem combinar-se para produzir um todo – sem lacunas, sem atritos, sem a desnecessária duplicação de esforços”.

Bartol e Martin (1998), citados por Santos (2008:325-326), definem a Gestão Estratégica como o processo através do qual os gestores formulam e implementam estratégias, com intuito de assegurar a consecução dos objectivos da organização, em função do meio envolvente em que estas se encontram integradas e das próprias condições internas. No seu entender, o processo de gestão estratégica é composto por vários elementos e desenvolve-se de forma essencialmente sequencial.

Para Martinet (1989:283), que se suporta em H. I. Ansoff e R. A. Thietart, a gestão estratégica, “longe de ser reduzida à determinação das trajectórias de longo prazo no meio envolvente”, “interessa-se pelo conjunto dos equilíbrios na empresa, que lhe conferem, de maneira determinante e durável, as suas potencialidades, as suas fronteiras e a sua identidade”.

Segundo Santos (2008:328), pode entender-se por gestão estratégica um processo contínuo e dinâmico de planeamento, organização, liderança e controlo (figura 2), através do qual as organizações determinam “onde estão”, “para onde querem ir” e “como é que lá irão chegar”, e agem em conformidade com o caminho traçado, ajustando-o continuamente às alterações ocorridas no seu meio envolvente e, em particular, nas preferências dos clientes.

Figura 2 – Sistema de Gestão Estratégica como Modelo de Gestão



Fonte: Adaptado de Santos (2008:328)

Segundo Santos, a gestão estratégica tem ainda uma importância elevada para organizações, como se pode ver na tabela 7.

Tabela 7 – Importância da gestão estratégica nas organizações

✓	Identificar, desenvolver e explorar eventuais fontes de vantagens competitivas;
✓	Orientar e dirigir os esforços dos seus membros e a afectação dos recursos, no sentido de assegurar a eficácia e a eficiência na consecução dos seus objetivos;
✓	Estimular a reflexão dos seus membros em torno dos objectivos, estratégia e tática da organização;
✓	Envolver os referidos membros a todos os níveis na formulação e implementação da estratégia;
✓	Encorajar e incentivar a criatividade e a inovação.

Fonte: Adaptado de Santos (2008:329)

1.1.3. Gestão nas Organizações sem fins lucrativos

Como explica Drucker (2001:27), a gestão “é pertinente a todos os empreendimentos humanos que reúnem, numa única organização, pessoas com diferentes conhecimentos e habilidades”, por isso é transversal a todas as organizações e é “aplicada a todas as organizações do sector terciário”, pois “mesmo que a obrigação de administrar voluntários ou de levantar fundos possa diferenciar os administradores de actividades não-lucrativas dos seus colegas administradores das lucrativas, muitas das suas responsabilidades são as mesmas – como a definição da estratégia correcta e das metas, o desenvolvimento pessoal, a medição do desempenho e a comercialização dos serviços da organização”.

Segundo Drucker (1997:19), “a organização sem fins lucrativos existe para produzir uma mudança nos indivíduos e na sociedade”. Assim, enquanto que em determinadas organizações o lucro é um factor decisivo, Drucker (1997:33) afirma que na gestão das organizações sem fins lucrativos “essa determinante única (o lucro) não existe”, uma vez que as organizações “guiam-se pelo equilíbrio, pela síntese e a combinação de vários objectivos de *performance*”.

Para Drucker (1997:41-58), as organizações sem fins lucrativos “existem pela sua missão, existem para mudar a sociedade e a vida dos indivíduos e para cumprir os seus objectivos” e a gestão deve “avaliar constantemente se um risco é demasiado grande do ponto de vista financeiro”, sendo necessário garantir a sustentabilidade da organização.

Cardoso (1995:196) indica que qualquer organização, grande ou pequena, deve desenvolver um pensamento estratégico, avaliando continuamente o contexto, aproveitando as oportunidades e protegendo-se de ameaças, escolhendo a estratégia em que tire mais partido dos seus pontos fortes quando eles sejam factores críticos ao êxito e por isso se traduzem em vantagens competitivas decisivas sobre a concorrência; esta atitude deve ser animada por uma visão que seja partilhada e desenvolvida de forma contínua e flexível”.

Drucker (1997:109-113) continua, afirmando que “a estratégia transforma a missão e os objectivos de uma instituição em bom desempenho”, sendo que todas necessitam de uma estratégia que “integre o cliente e a missão”, e essa estratégia “obriga o funcionário e a sua organização a actuarem”, sendo essa a acção – coordenar a missão, os objectivos e o mercado – e o momento oportuno “a sua própria essência; os testes são resultados”.

Carvalho (2005:107), indica que “a eficácia do desempenho consiste no grau em que uma organização atinge os seus objectivos quantitativos e qualitativos, alicerçados na sua missão, em relação a si própria e a todos os *stakeholders*.”

Carvalho (2005:22) finaliza que “as grandes diferenças entre organizações com e sem fins lucrativos, estão no seu estatuto jurídico, que implica a não distribuição de lucros, e na satisfação de necessidades diferentes dos seus promotores”. Temos as diferenças segundo o autor na tabela 8.

Tabela 8 – Diferenças entre o Sector Lucrativo e Não Lucrativo

Sector Lucrativo	Sector Não Lucrativo
“Os empreendedores procuram satisfazer necessidades pessoais e organizacionais de sobrevivência, as quais passam por um crescimento económico-financeiro que proporcione lucros”.	“Os empreendedores procuram satisfazer necessidades pessoais e/ou sociais, que não sejam completamente, ou que não devam, ou que não possam ser satisfeitas pelo sector lucrativo”.
“Em ambos os sectores, para conseguirem os seus objectivos têm de pesquisar, criar, produzir e oferecer bens, serviços e ideias com valor para os clientes, de forma a que estes alterem os seus comportamento no sentido de estabelecerem relações transaccionais sustentadas”.	

Fonte: Adaptado de Carvalho (2005:22)

1.1.4. Missão, Visão e Valores

Para Séneca (pensador romano do século 4 a. C.), “não há ventos favoráveis para quem não conhece o seu rumo” e é com esta perspectiva que as organizações deverão encarar a definição da sua missão, visão e valores.

Missão

Segundo Freire (2008:171), a missão é “uma declaração escrita que procura traduzir os ideais e orientações globais da organização para o futuro”.

Para Cruz (2006:36), a missão “clarifica o propósito das organizações ou a razão de ser da sua existência”.

Cardoso (2001:46), esclarece a missão como “a ligação entre as funções sociais que cumpre e os seus objectivos mais concretos”, devendo ser “uma afirmação do sentido, imagem e carácter da organização”, sendo resultado da “interacção entre factores externos e internos à organização e das necessidades e valores dos seus gestores”.

Para Drucker (1997:20) a missão deve enunciar-se “de maneira operativa – de contrário, será uma mera declaração de boas intenções”, assim “a enunciação deve centrar-se no que essa entidade realmente tenciona fazer e, portanto, executar-se de forma tal que todos os seus membros possam dizer: ‘Esta é a *minha* contribuição para a obtenção do objectivo’ ”.

Segundo Niven (2003:108), no caso de organizações que já tenham uma missão, deverão questionar-se com os seguintes pontos:

- *Será que a missão está actualizada, reflectindo o que organização faz e é?*
- *Será a missão relevante para os seus clientes e constituintes?*
- *Quem estará a ser servido?*

Visão

Segundo Freire (2008:170), “a visão de um empresa traduz, de uma forma abrangente, um conjunto de intenções e aspirações para o futuro, sem especificar como devem ser atingidas”, desta maneira a visão “tem um papel essencialmente motivador, procurando servir de inspiração para os membros da organização tirarem o máximo partido das suas capacidades e alcançarem níveis mais elevados de excelência profissional”.

Para Cruz (2006:38), a visão de uma organização deverá procurar responder à questão “*para onde vamos?*”.

Valores

Segundo Santos (2008:394), os valores de uma organização “traduzem o código de conduta e os princípios éticos e deontológicos que nortearão a actuação de todos os seus membros”.

Para Niven (2003:111), os valores deverão representar a organização.

Pinto (2007:58) indica que “os valores são princípios intemporais que guiam a organização”, representando “crenças profundamente enraizadas, evidenciadas nos

comportamentos diários de todos os empregados e constituem uma proclamação pública acerca do que a organização espera dos seus colaboradores”. O autor indica que “os valores deverão “estar perfeitamente perfeitamente interligados com a missão, dando-lhe continuidade lógica”.

1.1.5. Análise SWOT

A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), é uma ferramenta analítica de apoio à análise e reflexão estratégica que permite, segundo Freire (2008: 143), “relacionar os pontos fortes da empresa com as principais tendências do seu meio envolvente, com o objectivo de gerar medidas alternativas para lidar com as oortunidades e ameaças identificadas”.

Assim, são identificados os pontos fortes e fracos – provenientes do ambiente interno da organização (análise interna) – e as oportunidades e as fraquezas – provenientes do seu meio envolvente (análise externa). Na tabela 9, temos um exemplo de uma matriz da análise SWOT.

Tabela 9 – Matriz de análise SWOT

Matriz de análise SWOT		
Análise interna	Forças <i>Strengths</i>	Fraquezas <i>Weaknesses</i>
Análise externa	Oportunidades <i>Opportunities</i>	Ameaças <i>Threats</i>

Fonte: Elaboração própria

Cardoso (1995:48) identifica a análise SWOT como uma metodologia, que através da identificação de oportunidades e ameaças do contexto e do conhecimento dos pontos fortes e fracos da organização, permite concluir sobre a estratégia a seguir.

1.1.6. Matriz BCG

Para Santos (2008:228), a matriz BCG é uma “metodologia prescritiva de análise e reflexão estratégica”. Criado pela *Boston Consulting Group* (BCG), este método utiliza duas variáveis – a “taxa de crescimento” de uma determinada indústria/segmento e a “quota de mercado relativa” (QMR) da organização nessa indústria/segmento (razão entre a quota de mercado da empresa e a do seu concorrente mais forte). Segundo Santos (2008:330), o modelo permite “a classificação dos vários negócios, a caracterização da respectiva carteira e seu equilíbrio, bem como a prescrição de algumas estratégias genéricas, susceptíveis de assegurar a optimização da afectação dos recursos ao portefólio de negócios da organização”.

Dependendo do quadrante em que se posicionem os vários negócios na matriz, a sua classificação pode ser “pontos de interrogação” (*question marks*), “estrelas” (*stars*), “vacas leiteiras” (*cash cows*) ou “cães rafeiros” (*dogs*), como podemos ver na tabela 10.

Tabela 10 – Matriz BCG

		Quota de Mercado Relativa	
		Elevada	Reduzida
Taxa de Crescimento	Elevada	Estrelas <i>Stars</i>	Pontos de interrogação <i>Question Marks</i>
	Reduzida	Vacas Leiteiras <i>Cash Cows</i>	Cães rafeiros <i>Dogs</i>

Fonte: Adaptado de Santos (2008-231)

Segundo Martinet (1989:99), a matriz BCG é “útil para uma primeira análise da situação estratégica”, fornecendo nos “casos em que se aplica correctamente, uma imagem global e sinóptica das actividades da empresa”, o que permite “incontestavelmente avançar no diagnóstico”.

Cardoso (2001:98) indica que “a escolha da carteira de produtos de qualquer empresa deverá procurar equilibrar a obtenção e a aplicação de fundos”, sendo que

“para os produtos novos, que carecem de fundos, a empresa deverá canalizar os excedentes com produtos *cash cow*”. Para produtos *dog*, o autor indica que “apenas deverão ser mantidos enquanto gerarem alguns fundos, após o que, se não for exequível sem grandes investimentos a sua recuperação para *cash cow*, deverão ser abandonados”.

Cardoso (2001:98) indica que os produtos deverão distribuir-se “de forma equilibrada pelos três primeiros quadrantes” (interrogação, *star*, *cash cow*), sendo que “o percurso de êxito de um produtos vai de interrogação a *star*, e daí para *cash cow*, podendo-se assim financiar outros produtos novos que careçam de fundos”.

Tabela 11 – Caracterização da Matriz BCG

Quadrante	Caracterização
Pontos de interrogação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevada taxa de crescimento; reduzida quota de mercado relativa. ▪ Pode ser um produto que a empresa esteja a lançar; as organizações devem aumentar a sua posição competitiva procurando convertê-los em “estrelas”, sob pena de se transformarem rapidamente em “cães rafeiros”. ▪ Deverá optar-se por investir fortemente ou abandonar o produto.
Estrelas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevada taxa de crescimento; elevada quota de mercado relativa. ▪ Estão numa fase jovem e são avidamente procurados pelo consumidor, sendo a empresa líder de mercado; apesar de serem rentáveis, necessitam de elevados investimentos para manterem a sua posição competitiva; se se conseguir aumentar a QMR, transformar-se-ão em “vacas leiteiras”, se a QMR diminuir transformar-se-ão em “cães rafeiros”. ▪ O objectivo será manter ou crescer em termos da sua posição competitiva.
Vacas leiteiras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reduzida taxa de crescimento; elevada quota de mercado relativa. ▪ São líderes num mercado maduro ou já em declínio, com elevada rentabilidade e poucas necessidades de investimento. ▪ Deverão ser rentabilizados, e servir de apoio ao desenvolvimento de outros negócios, canalizando o seu excedente financeiro para os produtos “estrelas” e produtos “pontos de interrogação”.
Cães rafeiros	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reduzida taxa de crescimento; reduzida quota de mercado relativa. ▪ São produtos maduros ou em declínio, não gerando nem necessitando de muitos fundos. ▪ A estratégia para esses produtos deverá ser “abandonar” ou “conservar” em expectativa, rentabilizando-os sem investimentos adicionais.

Fonte: Adaptado de Santos (2008:231-233) e Cardoso (2001:97)

Cardoso (2001:102) conclui que “o modelo BCG, com base em determinados pressupostos, dá resposta aos objectivos que se propôs: apoiar a tomada de decisão

sobre que produtos, a estratégia para cada um desses produtos e articular estas decisões com a necessidade de uma estratégia global de equilíbrio na obtenção de fundos”.

1.1.7. Factores Críticos de Sucesso

Segundo Santos (2008:275), entre os principais conceitos associados ao princípio do *focus*, são os factores críticos de sucesso (FCS), tendo sido amplamente estudados por Kenichi Ohmae, e que podem ser definidos como as variáveis-chave (três ou quatro no máximo) de cujo desempenho excelente depende exclusivamente o sucesso de uma organização num determinado segmento de mercado.

Kenichi Ohmae, citado por Santos, argumenta que “dentro de cada negócio, há certas funções ou áreas que são mais importantes (críticas) do que outras, e se a empresa concentrar os seus esforços nestas áreas e os concorrentes não o fizerem, então isso constituirá uma fonte de vantagem competitiva”, pelo que é nos seus factores críticos de sucesso que deverá estar o foco das organizações.

1.1.8. Objectivos Organizacionais

Segundo Freire (2008:174), “a organização deve estabelecer um conjunto de objectivos concretos para nortear a sua actividade”, sendo que os mesmos devem apresentar duas características-chave:

- Quantificação – “um objectivo deve poder ser quantificado e medido, senão não passa de uma mera expressão de boas vontades”;
- Dimensão temporal – “um objectivo deve ser enquadrado no tempo, senão nunca se pode verificar se foi ou não alcançado”.

Freire (2008:174) indica ainda que “idealmente, os objectivos de uma empresa devem ser fixados de maneira a incentivar os membros da organização a expandir as

suas competências para níveis mais elevados”. Freire (2008:175) sublinha que “os objectivos financeiros devem ser complementados com objectivos não-financeiros”, por forma “a proporcionar uma visão mais integrada dos seus interesses a longo prazo”.

Para Cardoso (2001:48-49), os objectivos “explicitam aquilo que a organização pretende atingir através das suas actividades, em determinados momentos” e “são um elemento essencial da gestão estratégica, já que esclarecem onde se quer chegar e como avaliar se a organização o está a conseguir”. Os objectivos devem por isso, segundo o mesmo autor, “ser mensuráveis, priorizados e calendarizados, difíceis, para exigirem empenhamento e esforço, mas exequíveis, a fim de não se criarem situações de desilusão”. Podemos ver na tabela 12, as vantagens da sua definição.

Tabela 12 – Vantagens da definição de objectivos

✓	Ajudam a definir a organização face ao ambiente;
✓	Ajudam a coordenar as decisões, orientando a atenção dos empregados face aos <i>standards</i> a atingir, e os decisores, reduzindo conflitos na tomada de decisão, já que todos sabem onde se pretende chegar;
✓	Permite avaliar o desempenho da organização, o seu êxito;
✓	São mais concretos do que a missão, dando orientação mais clara à tomada de decisão.

Fonte: Adaptado de Cardoso (2001:48)

Freire (2008:176) conclui que nem todos os objectivos são “relevantes”, sendo que “os objectivos que promovem o reforço das competências centrais da empresa nos factores críticos de sucesso no seu negócio são os objectivos estratégicos”, que irão ser enquadrados mais à frente na elaboração do *Balanced Scorecard*.

1.2. Gestão da *Performance*

1.2.1. O conceito de Gestão da *Performance*

Segundo Gary Cokins, citado por Pinto (2007:30), a gestão da *performance* (*performance management*) pode ser apresentada como “um sistema integrado, composto por um conjunto de processos, metodologias e soluções”.

Theodore Poister, em *Measuring Performance in public and Nonprofit Organizations* (2003:12), citado por Pinto (2007:27), indica que a gestão da *performance* é “o processo de dirigir e controlar pessoas e unidades funcionais numa organização, com o objectivo de as motivar para atingirem níveis de *performance* mais elevados”. Na figura 3 temos os pilares da *performance* (pessoas, processos, infraestruturas e competências).

Figura 3 – Pilares da *Performance*



Fonte: Adaptado de Pinto (2007:30)

A gestão da *performance* deverá ser entendida como um processo que detém uma sequência lógica, cujo objectivo final é desencadear acções de melhoria da organização (figura 4).

Figura 4 – Sequência lógica da gestão da *performance*



Fonte: Adaptado de Pinto (2007:29)

1.2.2. Sistemas de medição da *performance* e a sua evolução

No sector empresarial o conceito de *corporate performance management* já existia há várias décadas, no entanto a crescente necessidade de uma visão alargada sobre os indicadores utilizados, sejam tangíveis como intangíveis, e dos prazos (curto, médio e longo), além dos avanços informáticos, tornaram atractivos os sistemas de medição abrindo caminho a inovações neste campo.

As soluções apresentadas para gerirem a *performance* têm sido alicerçadas fortemente por uma componente tecnológica, facilitando o processo de recolha, tratamento e análise dos dados. O objectivo último das soluções passa por alinhar toda a organização, sendo considerada a sua maior vantagem, mas o sucesso passa principalmente pelo envolvimento e liderança da gestão de topo.

Segundo Pinto (2007:31), algumas das metodologias que podem constituir um sistema de gestão da *performance* são:

- Sistema de medição e indicadores de natureza contabilística ou financeira;
- ABM/ABC (*Activity Based Costing/Activity Based Management*);
- Reengenharia de processos;

- Sistemas de Gestão e Certificação da Qualidade, tais como – EFQM, CAF (*Common Assessment Framework*, ISO 9001);
- BSC (*Balanced Scorecard*)
- *Six Sigma*;
- CRM (*Costumer Relationship Management*)
- Sistemas de Gestão Estratégica do Capital Humano.

Pinto (2007:33) indica ainda que o *Balanced Scorecard* tem assumido uma figura central da gestão da *performance*, traduzindo-se pela “capacidade para alinhar, integrar e interagir com outras metodologias de melhoria, criando um painel de comando estratégico adaptável a qualquer tipo de organização – empresa, serviço público ou organização sem fins lucrativos”. O modelo do BSC tem evoluído, permitindo uma aceitação rápida e generalizada das organizações, permitindo ainda dar uma nova dinâmica aos sistemas de gestão da *performance*. De seguida vamos explicitar o funcionamento e implementação do *Balanced Scorecard*.

1.3. O *Balanced Scorecard*

1.3.1. Conceito e evolução do *Balanced Scorecard*

Na década de 50, Ralph Cordiner, CEO da General Electric, considerado como um dos pioneiros da abordagem da *performance* baseada numa visão ampla, conciliando curto e longo prazos, manifestou a preocupação em integrar activos tangíveis e intangíveis na medição da *performance*. Este tipo de contribuições mostrava a necessidade das empresas olharem para além dos indicadores de natureza financeira.

No início da década de 90, as empresas queriam respostas e exigiam soluções, questionando insistentemente que novas formas de medir a *performance* poderiam ser utilizadas, uma vez que o uso somente de indicadores financeiros parecia aos gestores insuficiente para medir a *performance* das suas organizações. Estava aqui criado o cenário ideal para a criação do *Balanced Scorecard*, um modelo consistente mas de fácil

entendimento, capaz de interagir todas as dimensões da organização e alinhá-las com as metas definidas pela gestão de topo na sua estratégia.

Santos (2008:453) sublinha que a génese do BSC é “justificada pela necessidade sentida de desenvolvimento de uma ferramenta multidimensional de avaliação do desempenho organizacional, como resposta às limitações apresentadas pelos sistemas tradicionais de avaliação e controlo da *performance*”.

O *Balanced Scorecard* foi então introduzido por David Norton e Robert Kaplan em 1992, num artigo publicado na Harvard Business Review intitulado “*The Balance Scorecard – Measures that Drive Performance*”. O artigo apresentava as conclusões de um estudo encomendado por doze grandes empresas norte-americanas¹, e o seu grande objectivo passava pela criação de um modelo de avaliação de desempenho alternativo aos modelos tradicionais existentes, obtendo uma visão global e com a possibilidade de criação futura de valor (no médio e longo prazos) por não se basear somente em indicadores de ordem financeira, contabilística, orçamental – que só permitiria aos gestores agirem e pensarem em metas no curto prazo – , como também acrescentar ao mesmo *quadro geral*, indicadores de natureza qualitativa, com foco nos clientes e em processos de inovação.

Segundo Cruz (2006:82), o BSC não veio substituir os indicadores financeiros, veio complementá-los.

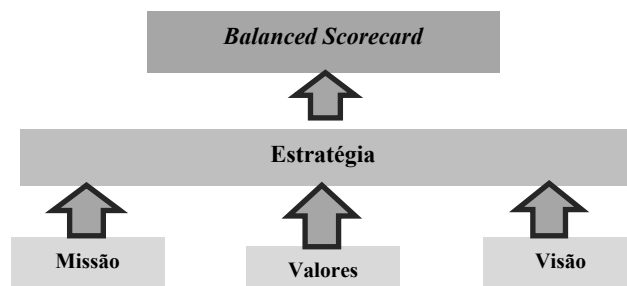
Henry Mintzberg, citado por Cardoso (1995:196), sublinha que “os dados quantitativos informam o intelecto”, no entanto são os dados qualitativos que “geram sabedoria”, e que apesar de serem “difíceis de analisar” são “indispensáveis à síntese – a chave para as opções estratégicas”.

Para Cruz (2006:86), o BSC “não é uma ferramenta de formulação da estratégia, mas de apoio à clarificação e execução da estratégia”.

Assim, segundo Pinto (2007:69), a missão, valores e visão são os “pilares do *Balanced Scorecard* e início do processo de formulação das prioridades estratégicas”.

¹ Advanced Micro Devices, American Standard, Apple Computer, Bell South, CIGNA, Conner Peripherals, Cray Research, DuPont, Electronic Data Systems, General Electric, Hewlett-Packard e Shell Canada (Santos, 2008)

Figura 5 – Os Pilares do *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Pinto (2007:56)

Para os autores do BSC, Kaplan e Norton (2004:34-36), “a missão fornece o ponto de partida ao definir por que a organização existe ou como a unidade de negócios se enquadra dentro das fronteiras da arquitectura organizacional local”. Por sua vez, a visão da organização, segundo os autores, “pinta um quadro do futuro que ilumina a trajectória da organização e ajuda os indivíduos a compreender por que e como devem apoiar a organização”, além de colocar a organização “em movimento, tirando-a da estática missão e dos valores essenciais para a dinâmica da estratégia”.

Com definições e modelos sobre estratégia bastante diversificados entre a comunidade académica, Kaplan e Norton (2004:38) indicam que elaboração dos mapas estratégicos e *Balanced Scorecards* foi baseada na abordagem do modelo geral por Michael Porter, um dos pioneiros na área estratégica, que argumentava que a estratégia consistia em “seleccionar um conjunto de actividades em que a organização será excelente criando a diferenciação sustentável no mercado”.

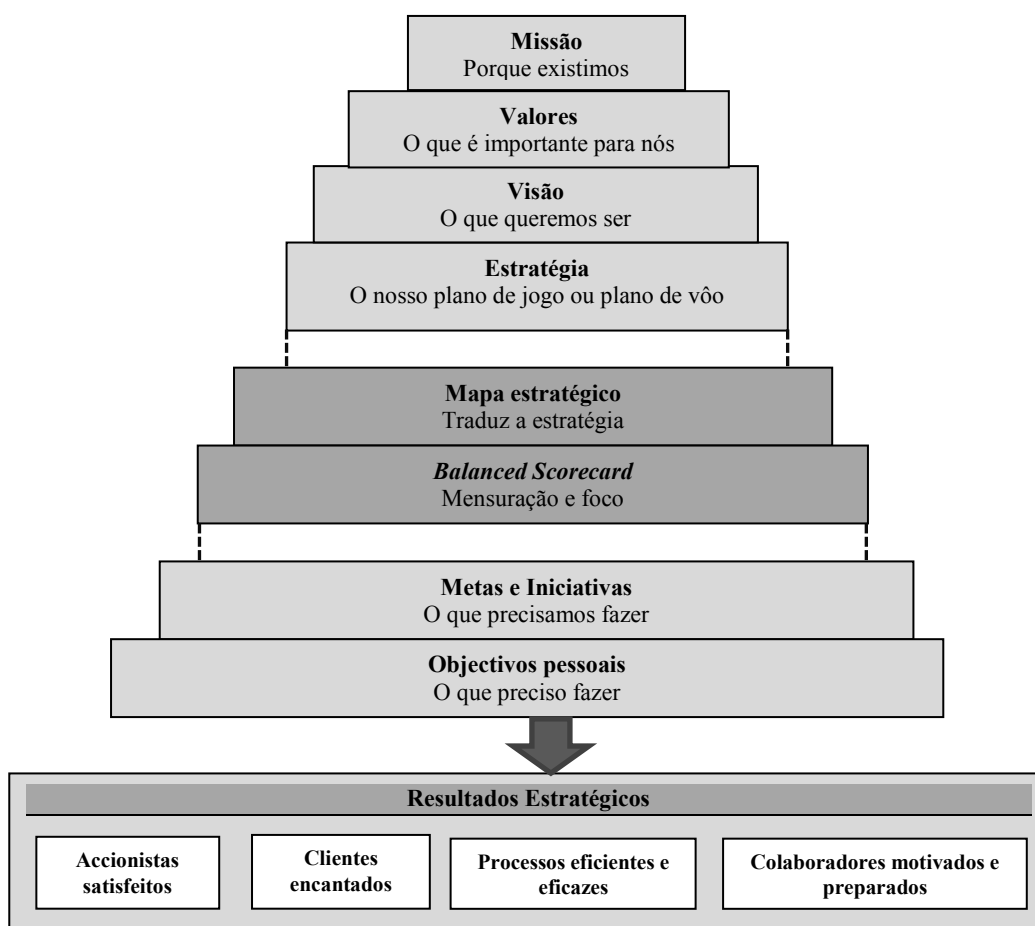
Segundo Kaplan e Norton (2004:5), “a estratégia de uma organização descreve como ela pretende criar valor para os seus accionistas, clientes e cidadãos” e para que os sistemas de mensuração exerçam o maior impacto possível, devem concentrar-se na estratégia da organização, sendo que, ao projectar os *Balanced Scorecards*, “a organização deve medir os poucos parâmetros críticos que representam a sua estratégia para a criação de valor a longo prazo”.

No entanto, para os autores do BSC, a abordagem de Michael Porter, baseada no posicionamento para a vantagem competitiva, não proporcionava uma “representação

geral” da estratégia, algo que para os mesmos só foi conseguido com os avanços na criação e contínuo aperfeiçoamento do *Balanced Scorecard*.

Kaplan e Norton (2004:34-35) sublinham que a estratégia é uma etapa de um processo contínuo, “que movimenta toda a organização desde a declaração de missão de alto nível até ao trabalho executado pelos empregados da linha da frente e de suporte”. Assim, o *Balanced Scorecard* é uma etapa de um processo contínuo, que descreve o que é e como se cria valor (figura 6).

Figura 6 – O *Balanced Scorecard* como processo contínuo

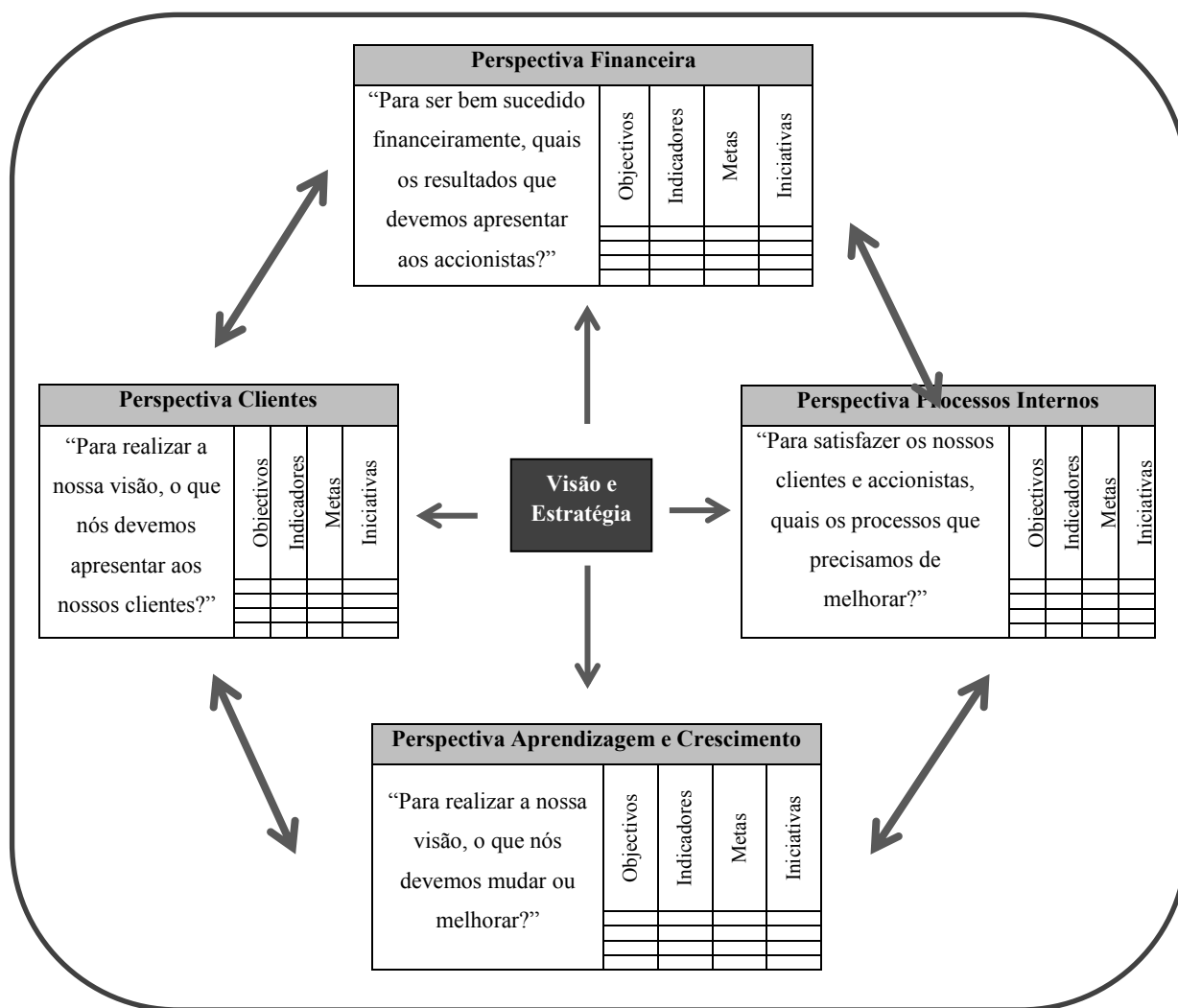


Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004:35)

Segundo Pinto (2007:40), a filosofia do BSC “assenta na visão global da estratégia das organizações, apoiada em quatro perspectivas – financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento – nas quais são fixados objectivos e

indicadores que têm que funcionar de forma integrada (balanceada) estabelecendo relações de causa e efeito entre todas as perspectivas” (figura 7).

Figura 7 – O *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Santos (2008:400)

Para Santos (2008:384), o BSC veio constituir-se como “uma nova metodologia de avaliação do desempenho que permite o balanceamento ou equilíbrio entre os indicadores de desempenho financeiros e os indicadores de desempenho intangíveis e operacionais (não financeiros) que lhe estão subjacentes, entre os indicadores de curto prazo e os indicadores de médio e longo prazos, e entre os indicadores de resultados (denominados *lagging indicators*) e os indicadores indutores de resultados

(denominados *leading indicators*), permitindo assim uma avaliação global, integrada e multidimensional do desempenho das organizações sob quatro ópticas (ou perspectivas) diferentes e interdependentes” (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento). Santos indica que Kaplan e Norton comparam a gestão de uma organização com a pilotagem de uma aeronave, por isso, “à semelhança do que sucede com os pilotos que precisam de analisar simultaneamente (no *cockpit*) uma série de informação sobre diferentes aspectos do voo, sob pena de acidente, também os gestores das organizações devem analisar simultaneamente, a informação crítica, relativa a diferentes variáveis organizacionais”.

Segundo Kaplan e Norton (2004:7), o BSC contém vários elementos importantes, a destacar:

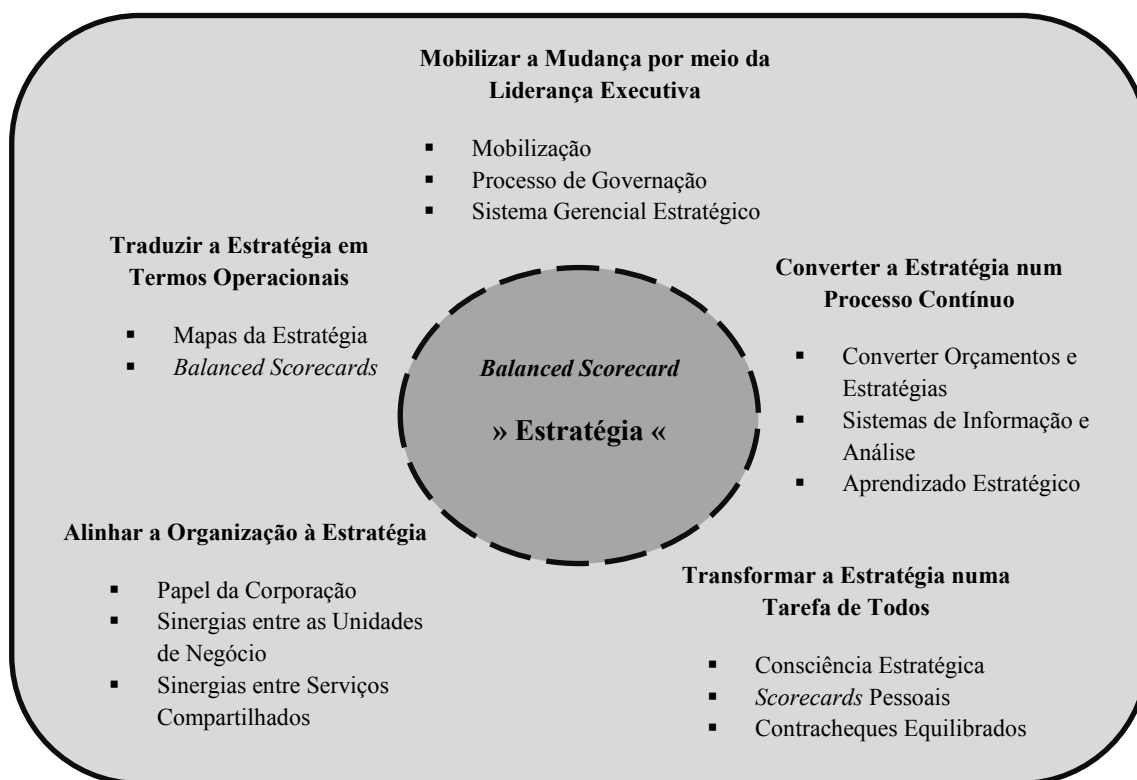
- O desempenho financeiro, indicador de resultado (*lag indicator*), como “critério definitivo para o sucesso da organização”;
- A escolha da proposição de valor para os clientes, como “elemento central da estratégia”, sendo que o sucesso com os clientes-alvo é a principal componente da melhoria do desempenho financeiro;
- Os processos internos, que “criam e cumprem a proposição de valor para os clientes”, e o seu desempenho, como indicador de tendência de melhorias que terão impacto nos clientes e nos resultados financeiros;
- Activos intangíveis, como “fonte definitiva de criação de valor sustentável”, sendo que as melhorias nos resultados na perspectiva de aprendizagem e crescimento são indicadores de tendência para os processos internos, clientes e desempenho financeiro;
- Os objectivos das quatro perspectivas, que se interligam uns com os outros “numa cadeia de relações causa e efeito”.

Segundo Cruz (2006:88), o BSC permite transformar a organização “de modo a que possa vir a ser o que visionamos para ela”, sendo que “esse projecto de transformação é, no fundo, a aplicação prática da definição do sistema de gestão dada pela ISO 9000:2000: ‘sistema para o estabelecimento de uma política de objectivos e concretização desses objectivos’”.

Para Carvalho e Filipe (2008:209), o BSC apresenta-se “como uma ferramenta de medida desenhada para ser o principal *driver* do negócio, apoiando tanto as actividades realizadas como a manutenção no caminho pretendido, para ir ao encontro da missão e dos objectivos estratégicos”.

Finalmente, Santos (2008:453) indica que o BSC é “entendido como um sistema de gestão estratégica susceptível de proporcionar uma orientação global e coerente da organização” e de “assegurar o alinhamento da implementação da estratégia com a sua formulação” (figura 8).

Figura 8 – Princípios da organização focalizada na estratégia

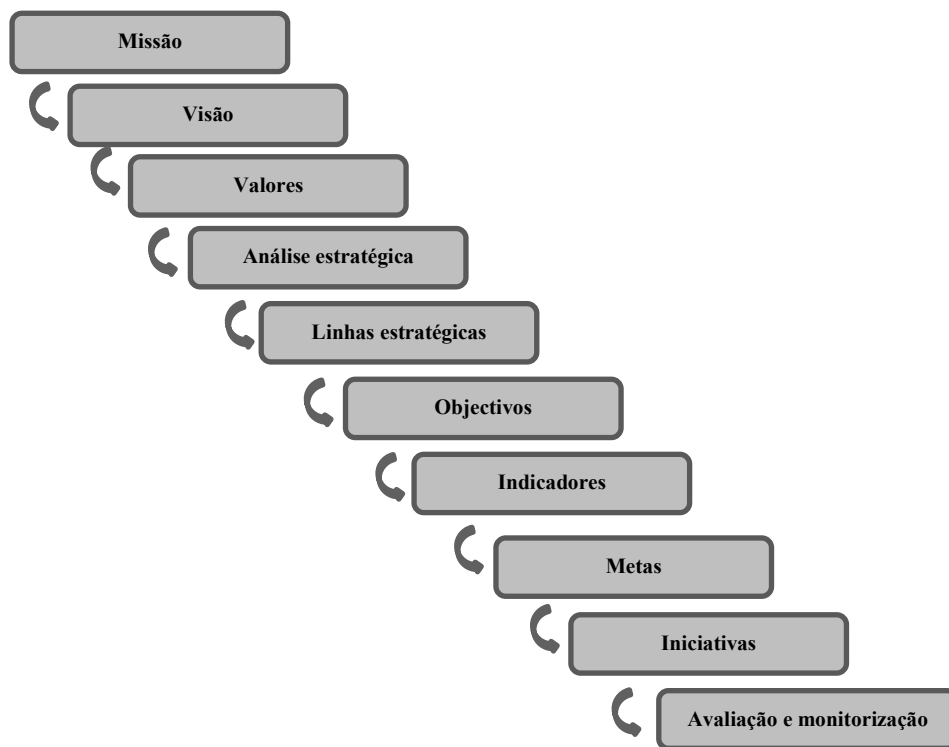


Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001:19)

Para Santos (2008:393-395), a formulação de um *Balanced Scorecard* deverá preconizar um processo sequencial de cima para baixo (*top-down*) como podemos ver figura 9. Note-se que, da *Análise estratégica* deverá resultar a definição das oportunidades e ameaças susceptíveis de influenciarem o desempenho da organização e

a definição dos seus pontos fortes e fracos, o que irá permitir a identificação das competências críticas (factores críticos de sucesso) da organização. Por sua vez, a definição das *Linhas estratégicas* será efectuada para cada uma das perspectivas do BSC, em função dos factores críticos de sucesso identificados.

Figura 9 – Processo *top-down* na elaboração de um BSC



Fonte: Adaptado de Santos (2008:394) com base em Farto e Fernandes (2007:13)

1.3.2. Perspectivas do *Balanced Scorecard*

Kaplan e Norton propõem a adopção do *Balanced Scorecard* através de quatro perspectivas: a perspectiva financeira, perspectiva dos clientes, perspectiva dos processos internos, e a perspectiva de aprendizagem e crescimento.

Segundo Santos (2008:385), as quatro perspectivas “articuladas coerentemente entre si e em conjunto, contribuem para a consecução dos objectivos estratégicos globais e integrados da organização”.

Perspectiva Financeira

Segundo Kaplan e Norton (1996:61-62), a perspectiva financeira do BSC representa os objectivos de longo prazo da organização, os quais proporcionem retornos superiores ao capital investido. Usando somente a perspectiva financeira, os *scorecards* provenientes possibilitam aos executivos que especifiquem não só que métricas irão avaliar o sucesso de longo prazo da empresa, mas também as variáveis consideradas de extrema importância para criar e conduzir os objectivos no longo prazo. Para a maioria das organizações, objectivos financeiros como o aumento das receitas, redução de custos e aumentos de produtividade, optimização na utilização dos activos e redução do risco podem assegurar a articulação necessária das quatro perspectivas do *balanced scorecard*. No entanto, a perspectiva financeira do BSC difere caso seja uma empresa privada ou uma instituição sem fins lucrativos. No sector privado, onde os objectivos passam pelo lucro, produtividade e rentabilidade, a perspectiva financeira é colocada no topo do BSC; nas organizações sem fins lucrativos, o objectivo passa pela manutenção ou sobrevivência em termos financeiros, sendo as organizações orientadas fundamentalmente pela sua missão.

Perspectiva Clientes

Segundo Kaplan e Norton (1996:85), nesta perspectiva os gestores devem ter uma ideia clara dos clientes-alvo da organização e dos segmentos de negócio. Devem ainda seleccionar um conjunto de medidas essenciais para os segmentos definidos, como a quota de mercado, retenção de clientes, aquisição, satisfação e rentabilidade. No entanto, estas medidas são referentes a dados históricos, do passado, e por isso os colaboradores não saberão se estão no caminho certo para atingirem os resultados desejados. Assim, os gestores deverão identificar o que os clientes nos segmentos alvo valorizam e escolher que propostas de valor irão entregar a esses clientes. Poderão ainda seleccionar objectivos e medidas, de três classes de atributos:

- Produto e serviço – funcionalidade, qualidade e preço;
- Relação com o cliente – qualidade da experiência de compra e relacionamento pessoal;
- Imagem e reputação.

Ao escolher objectivos e medidas que atravessem estas três classes, os gestores poderão focar a sua organização na entrega de uma proposta de valor melhorada aos seus clientes-alvo.

Perspectiva Processos Internos

Segundo Kaplan e Norton (1996:115), na perspectiva dos processos internos os gestores devem identificar que processos críticos da organização vão ao encontro dos objectivos dos *shareholders* e dos clientes-alvo. Os sistemas convencionais de medição da *performance* focam somente a monitorização e a redução de custos, aumentos de qualidade e medidas baseadas no tempo dos processos existentes na organização, enquanto que a abordagem do *Balanced Scorecard* permite que as exigências de *performance* dos processos internos possam ser derivadas das expectativas do exterior da empresa. Os processos continuam a ser operações importantes, e as organizações devem identificar características como o custo, qualidade, tempo e *performance* que permitirão entregar aos clientes-alvo produtos e serviços de nível superior. Note-se que são os processos internos que criam e cumprem a proposição de valor para os clientes.

Perspectiva Aprendizagem e Crescimento

Segundo Kaplan e Norton (2004:13-34), a perspectiva aprendizagem e crescimento define os activos intangíveis mais importantes para a estratégia, e os seus objectivos identificam que activos são necessários para sustentar os processos internos de criação de valor. Esses activos deverão ser “conectados coerentemente uns com os outros e alinhados aos processos internos críticos”. É nesta perspectiva que “se inserem os activos intangíveis e o seu papel na estratégia”, sendo que os mesmos podem ser classificados em três categorias:

- Capital humano – como por exemplo, as habilidades, o talento e o conhecimento;
- Capital da informação – como por exemplo, bancos de dados, sistemas de informação, redes e infraestrutura tecnológica;
- Capital organizacional – como por exemplo, cultura, liderança, alinhamento dos empregados, trabalho em equipa e gestão do conhecimento.

Segundo Kaplan e Norton (1996:146), a capacidade de cumprir metas ambiciosas em termos financeiros, clientes, e processos internos, depende das capacidades organizacionais aplicadas na perspectiva aprendizagem e crescimento. Os elementos desta perspectiva vêm essencialmente de três fontes: empregados, sistemas de informação e alinhamento organizacional. As estratégias para desempenhos de nível superior geralmente requerem investimentos significativos nos colaboradores, sistemas e processos que construam capacidades organizacionais. Em consequência, os objectivos e medidas para estes elementos deverão fazer parte de um *balanced scorecard*. Medidas como a satisfação, produtividade e retenção, fornecem resultados que permitem avaliar os investimentos nos elementos em cima descritos – colaboradores, sistemas e alinhamento organizacional.

1.3.3. O Mapa Estratégico

Vamos começar por definir o conceito de proposição de valor. Para Kaplan e Norton (2001:98), a “proposição de valor” é a “essência de qualquer estratégia de negócio”, efectuando “a conexão dos processos internos da empresa à melhoria dos resultados para os clientes”.

Kaplan e Norton (2004:43) indicam que as propostas de valor devem transmitir o que a organização “espera fazer pelos seus clientes, de maneira *melhor* ou *diferente* que os seus concorrentes”, e é somente depois de a organização definir os seus clientes-alvo, que a organização está em condições de identificar os objectivos e indicadores da sua proposição de valor. Segundo Kaplan e Norton (2001:98), a proposição de valor:

- descreve a combinação única de produto, preço, serviço, relacionamento e imagem que o negócio fornece aos clientes;
- determina os segmentos de mercado almejados pela estratégia e a maneira como a organização se diferenciara nos segmentos-alvo em relação à concorrência;
- articulada com clareza, fornece o alvo fundamental em que devem concentrar-se os temas estratégicos, os processos de negócio internos e as infra-estruturas da organização.

Em relação ao conceito de mapa estratégico, na tabela 13 enumeramos os seus princípios.

Tabela 13 – Princípios dos Mapas Estratégicos

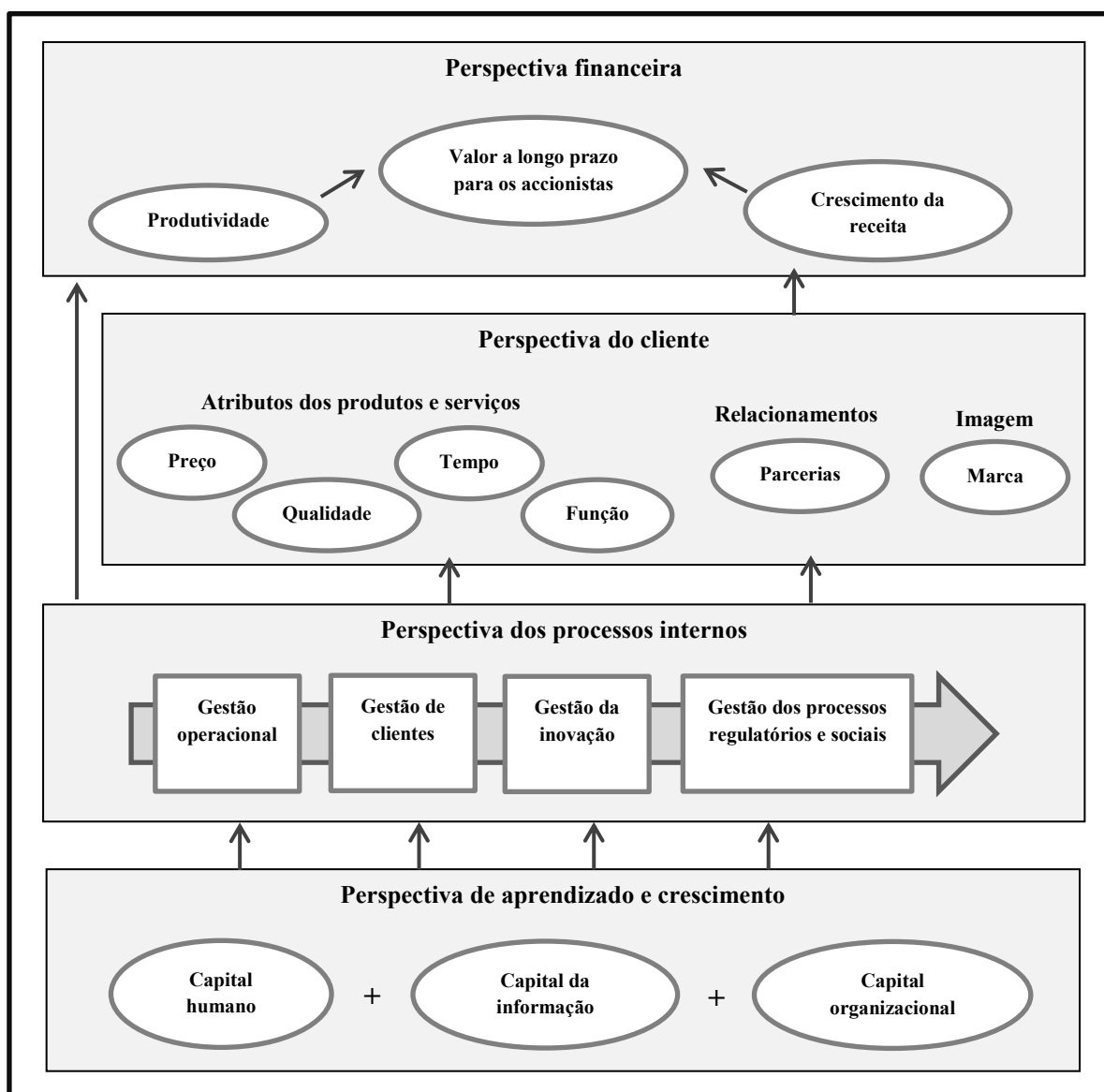
1. A estratégia equilibra forças contraditórias	O ponto de partida é equilibrar e articular os objectivos financeiros de curto prazo (como redução de custos e melhoria de produtividade) com os objectivos de longo prazo (aumento lucrativo da receita).
2. A estratégia baseia-se na proposição de valor diferenciada para os clientes	Uma vez que a satisfação dos clientes é a fonte de criação de valor sustentável, a estratégia exige a definição nítida dos segmentos de clientes-alvo e da proposição de valor necessária para agradá-los.
3. Cria-se valor por meio dos processos internos	As perspectivas financeira e de clientes nos mapas estratégicos e nos BSC deverão descrever os resultados, ou seja, o que a organização espera atingir.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004:10-12)

Para Kaplan e Norton (2004:10-55), o mapa estratégico consiste “na representação visual das relações causa e efeito entre os componentes da estratégia da organização”, facilitando a definição e a gestão dos objectivos e dos indicadores. Os autores indicam que o mapa estratégico “descreve a lógica da estratégia, mostrando com clareza os objectivos dos processos internos críticos que criam valor e os activos intangíveis necessários para respaldá-los”. Assim, na construção dos mapas estratégicos, os objectivos das quatro perspectivas (clientes, financeira, processos internos e aprendizagem e crescimento) são interligados uns com os outros através de relações de causa-efeito; é essa arquitectura de causa-efeito que estabelece ainda a

interligação das quatro perspectivas, “a estrutura em torno da qual se desenha o mapa estratégico”, forçando a organização a esclarecer “a lógica de como e para quem ela criará valor”. Na figura 10 temos um exemplo de um mapa estratégico, adaptado segundo os autores do BSC.

Figura 10 – Exemplo de um mapa estratégico



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004:33)

Segundo Cruz (2006:89), o mapa da estratégia é “uma forma consistente para representar a estratégia, permitindo assim que os objectivos e metas possam ser

estabelecidos e geridos, e ainda que a estratégia possa ser traduzida e convertida em termos operacionais”.

Para Pinto (2007:69), foi a necessidade de integrar todos os conceitos (missão, valores e visão, estratégia, relações causa-efeito, objectivos, metas, indicadores e iniciativas) na implementação do BSC que obrigou as organizações a criarem o conceito de Mapa Estratégico, ou Mapa da Estratégia. Este instrumento começou a ser utilizado na segunda metade dos anos 90 e constitui hoje “uma ferramenta crucial” do modelo.

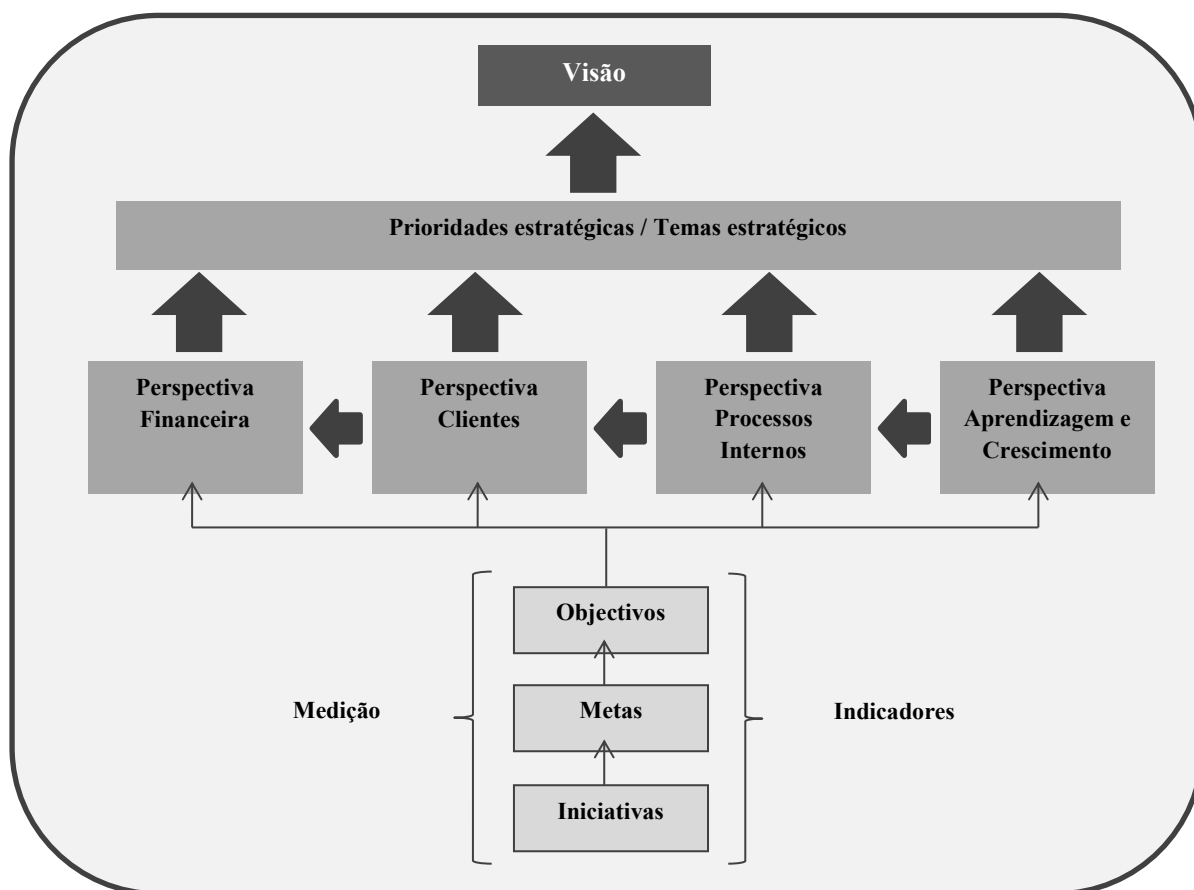
Em termos de relações de causa-efeito presentes nos mapas estratégicos, segundo Kaplan e Norton (2001:81-88), o processo de desenvolvimento do *Balanced Scorecard* baseia-se na “premissa de estratégia como hipótese”. Os autores explicam: “a estratégia denota o movimento da organização da posição actual para uma posição futura desejável, mas incerta”, mas como a organização nunca esteve nessa posição futura, “a trajectória almejada envolve uma série de hipóteses interligadas”. O *scorecard* “possibilita a descrição das hipóteses estratégicas como um conjunto de relações de causa e efeito explícitos, e sujeitos a testes”. Além disso, “as hipóteses estratégicas exigem a identificação das actividades que se constituem nos vectores (*lead indicators*) dos resultados almejados (*lag indicators*)”. Os autores finalizam indicando que “a chave para a implementação da estratégia é a compreensão da hipótese subjacente por todos na organização, o alinhamento dos recursos com as hipóteses, o teste contínuo das hipóteses e a sua adaptação em tempo real, conforme as necessidades”. Assim, as relações causa-efeito são estabelecidas entre os objectivos e os indicadores nas quatro perspectivas, e conectam os resultados almejados da estratégia com os vectores que induzirão a essas consequências.

1.3.4. Objectivos, indicadores, metas e iniciativas

Segundo Kaplan e Norton (1996:248), se o objectivo da organização é tornar a estratégia em acção, então os gestores deverão ver como críticos os processos de planear, elaborar indicadores, alinhar recursos e iniciativas estratégicas, e estabelecer metas. Com o objectivo de estabelecer compromissos com os gestores e mantê-los

motivados e focados na implementação da estratégia, este campo é preponderante para aumentar os níveis de responsabilização e alinhar a organização em função da estratégia. No *Balanced Scorecard*, os objectivos, metas, indicadores e iniciativas são fixados dentro de cada perspectiva (figura 11).

Figura 11 – Iniciativas, metas, indicadores e objectivos



Fonte: Adaptado de Pinto (2007:67)

Assim, segundo Pinto (2007:66):

- o objectivo pode ser definido como “a descrição concisa sobre o que a organização tem de fazer bem, tendo em vista executar a estratégia”;
- a meta é “um resultado de *performance* desejado”, atribuindo um “significado aos resultados lidos através dos indicadores de *performance*”;
- o indicador (ou métrica) “é um *standard* utilizado para medir e comunicar a *performance*, tendo como referência as metas fixadas” e tendo “normalmente

natureza quantitativa – números, valores monetários, tempos, percentagens, etc”;

- a iniciativa pode ser definida como “as acções, actividades, programas ou projectos que as organizações têm que desenvolver para atingirem metas de *performance*”.

Pinto (2007:67-69) indica também que existem diversos tipos de indicadores – indicadores de *input*, de processos (actividade), de *outputs*, de resultado (*outcomes; lag indicators*) e indutores (*drivers; lead indicators*) – no entanto há somente dois tipos de indicadores que deverão ser considerados como fulcrais na metodologia do BSC: indicadores de resultados (*lag*) e indicadores indutores (*lead*). Pinto cita Kaplan e Norton no seu primeiro livro publicado em 1996, onde, os autores do BSC “destacavam a importância da escolha e utilização de um *mix* constituído pelos dois tipos de indicadores” – de resultado (*outcomes; lag indicators*) e indutores (*drivers; lead indicators*) – como “condição essencial para o *Balanced Scorecard* poder ajudar a gerir eficazmente a estratégia, conciliando metas de curto prazo com a visão e objectivos de longo prazo”. Assim, é importante a utilização dos dois tipos indicadores nos *scorecards* das organizações uma vez que se complementam entre si – indicadores de resultado (*lag*) que medem “o que já aconteceu” (como a rentabilidade, quota de mercado, e satisfação dos clientes), com indicadores indutores (*lead; performance drivers*), que pretendem medir “o que irá ou poderá acontecer” (como o tempo de ciclo, absentismo, inovação, e liderança de equipas).

Para Kaplan e Norton (2001:392), o BSC deve ter entre 20 e 25 indicadores, sendo a sua distribuição típica, para um total de 23 indicadores, a distribuição indicada na tabela 14.

Tabela 14 – Números e percentagens de indicadores, por perspectiva do BSC

Perspectivas	Nº de indicadores	Percentagens
Financeira	5	22%
Clientes	5	22%
Processos Internos	8	34%
Aprendizagem e Crescimento	5	22%
TOTAL	23	100%

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001:392)

Também Niven (2005:107) concorda com a utilização de 20 a 25 indicadores, sublinhando que a importância da utilização deste número restrito de indicadores, trazendo “benefícios de compreensão, *focus*, e alinhamento a toda a organização”.

Segundo Neely, Adams e Kennerley (2002:34-37), no processo de definição dos indicadores, “é necessário pensar no que é que realmente estamos a pretender medir”. Assim, os autores apresentam uma ficha de apoio à definição de cada indicador (“*Measures Definition Template*”), que podemos ver adaptada na tabela 15, explicitando cada ponto e contendo as questões que deveremos responder no preenchimento da ficha (provenientes da “*Checklist* facilitadora” elaborada pelos mesmos).

Tabela 15 – Ficha de definição do indicador

Explicitação		Questões/ “Checklist facilitadora”
Indicador	Título que deverá definir claramente o que o indicador pretende medir.	Como deve ser designado o indicador? Será que o título explica o que o indicador é? Será um título que todos irão perceber? Será claro o porquê de o indicador ser importante?
Propósito	Indica qual o propósito do indicador.	Porque é que o indicador está a ser introduzido? Qual o propósito/intenção do indicador? Que comportamentos o indicador deverá encorajar?
Relacionado com	Indica que objectivos poderão estar relacionados com o indicador.	Que outros indicadores estão relacionados com este indicador? Que objectivos e iniciativas específicas este indicador suporta?
Métrica/ Fórmula	Indicada como se procede ao cálculo do indicador.	Como é que pode ser medida esta dimensão de <i>performance</i> ? Poderá esta fórmula ser definida numa expressão matemática? A métrica/fórmula é clara? Será que a métrica/fórmula explica exactamente que dados são necessários? Qual o comportamento que a métrica/fórmula pretende induzir? Haverão outros comportamentos que a métrica/fórmula poderá induzir? Poderão ser induzidos comportamentos disfuncionais? Será que escala usada é apropriada? Que exactidão terão os dados gerados? Será a exactidão dos dados suficiente? Se for utilizada uma média, que quantidade de dados será perdida? Será essa perda de dados aceitável? Seria melhor medir a propagação da <i>performance</i> ?
Meta (Target Level)	Indica a meta que pretendemos alcançar.	Qual o nível de <i>performance</i> desejável? Quanto tempo demorará para se atingir esse nível de <i>performance</i> ? Serão necessários objectivos intermédios? Como comparamos esses níveis de <i>performance</i> com a concorrência? Actualmente, qual o nível da concorrência? Com que rapidez está a concorrência a melhorar?
Frequência	Estabelece qual a frequência da medição dos dados.	Com que frequência deverá ser efectuada esta medida? Com que frequência deve ser reportada esta medida? Será esta frequência suficiente para acompanhar o efeito das acções de melhoria?
Fonte dos dados	Indica a origem dos dados.	De onde virão os dados que permitirão elaborar o indicador?
Quem mede? (responsável)	Indica quem é o responsável pelo tratamento dos dados e medição.	Quem – nome, função ou agência externa – é actualmente o responsável por recolher, tratar e analisar estes dados?
Quem age sobre dados? (detentor)	Estabelece quem é o destinatário da informação proveniente do indicador.	Quem – nome ou função – é actualmente responsável por iniciar as acções e assegurar que a <i>performance</i> nesta dimensão é assegurada?
O que irão fazer?	Define que acções serão tomadas com a utilização do indicador.	Como é que o “detentor” do indicador/medida utilizará os dados? Que acções irão ser tomadas para assegurar que a <i>performance</i> nesta dimensão será melhorada?
Notas/ Comentários	Este campo pretende servir de complemento para a informação atrás já disposta.	

Fonte: Adaptado de Neely, Adams e Kennerley (2002:34-37)

Carvalho (2009:225-227) considera a *produtividade* e a *rentabilidade* dois indicadores chave na avaliação da *performance* económica da empresa:

- a *produtividade* depende não só da forma eficiente como se produz os bens e/ou serviços, mas também, em elevado grau, da eficácia do que se produz, determinada pelas necessidades e procura do mercado;
- a *rentabilidade* tem no factor monetário a sua expressão directa, em função das variações quer dos preços dos bens/serviços produzidos, quer dos preços dos factores de exploração.

Para fazer a sua distinção, o autor sugere que se considerem três elementos base:

1. *Actividades* a desenvolver (bens e/ou serviços para o mercado);
2. *Meios* para levar a cabo essa actividade (recursos de exploração);
3. *Resultados* a atingir (causa ou razão do desempenho da actividade).

Carvalho indica que avaliação da *produtividade* relaciona dois destes elementos (*actividades* e *meios*) através da fórmula:

- $\text{Produtividade} = \text{Actividades} / \text{Meios}$

Em relação à *rentabilidade*, o autor considera que a mesma exprime-se em unidades monetárias e relaciona os três elementos – *resultados* alcançados, *meios* utilizados, e *actividades* desenvolvidas – através das fórmulas:

- $\text{Rentabilidade} = \text{Resultados} / \text{Meios}$
- $\text{Rentabilidade} = \text{Resultados} / \text{Actividades}$

Após elaborar e seleccionar os indicadores, é necessário assegurar que os mesmos estimulem “comportamentos adequados para a melhoria da organização”. Assim, Neely, Adams e Kennerley (2002:38) propõem a validação dos indicadores através de dez testes, dispostos da tabela 16.

Tabela 16 – Testes de validação dos indicadores

Os Dez Testes	O que se pretende
Teste da verdade	Confirmar se estamos realmente a medir aquilo que estabelecemos inicialmente.
Teste de <i>focus</i>	Confirmar se estamos a medir somente aquilo que estabelecemos ou algo mais.
Teste da relevância	Confirmar se estamos a medir definitivamente o que pretendemos.
Teste de consistência	Confirmar se a medição será efectuada sempre de forma consistente independentemente de quem a faça.
Teste de acessibilidade	Confirmar se será fácil aceder e trabalhar os dados para fazer a medição.
Teste de clareza	Confirmar se existe alguma possibilidade de interpretação ambígua dos resultados.
Teste <i>so-what</i>	Confirmar se os dados recolhidos poderão e serão postos em prática para medição.
Teste de oportunidade	Confirmar se a acessibilidade e frequência de análise dos dados permitem criar uma oportunidade para agir em função dos mesmos.
Teste de custo	Confirmar se o indicador justifica o custo da medição.
Teste de jogo	Confirmar se existe a possibilidade de o indicador encorajar comportamentos indesejáveis ou inapropriados.

Fonte: Adaptado de Neely, Adams e Kennerley (2002:38-45).

Uma vez aplicados os dez testes em cima referidos, os autores concluem que estamos em condições de implementar o nosso sistema de apoio à medição, considerando os indicadores como *adequados* à organização em estudo.

Além dos indicadores, deverão ainda ser lançadas iniciativas para o cumprimento dos objectivos e metas, uma vez que, segundo Kaplan e Norton (2004:55) “os objectivos e metas não serão alcançados apenas porque foram identificados”, pelo que a organização deverá lançar “um conjunto de programas que irão criar condições para que se realizem as metas de todos os indicadores” – esses programas denominam-se por *iniciativas estratégicas*.

Freire (2008:25-34) conclui indicando que os planos estratégicos “devem promover a realização dos objectivos propostos com o mínimo de custos e dentro do menor espaço de tempo possível”, devendo oferecer “uma perspectiva integrada e dinâmica da actuação futura da empresa”.

1.3.5. O *Balanced Scorecard* para organizações sem fins lucrativos

Segundo Kaplan e Norton (1996:188), o BSC para organizações sem fins lucrativos poderá fornecer um *focus* substancial, motivação e responsabilidade nos gestores das organizações. Neste tipo de organizações, o BSC permite uma análise racional da sua existência (servir os seus *clientes*), e comunica para os elementos exteriores e para os colaboradores internos, os resultados e os *drivers de performance* pelos quais a organização vai alcançar a sua missão e objectivos estratégicos.

Foi a partir de 1996 que o BSC começou a ser utilizado em organizações sem fins lucrativos, e logo à partida foram inúmeras as dificuldades na definição particular da sua estratégia. Neste tipo de organizações, segundo Kaplan e Norton (2001:145), “a estratégia não é apenas o que a organização pretende fazer, mas também o que a organização decide não fazer”. Assim, a adaptação do BSC a organizações sem fins lucrativos obrigou a três grandes alterações ao modelo original (tabela 17).

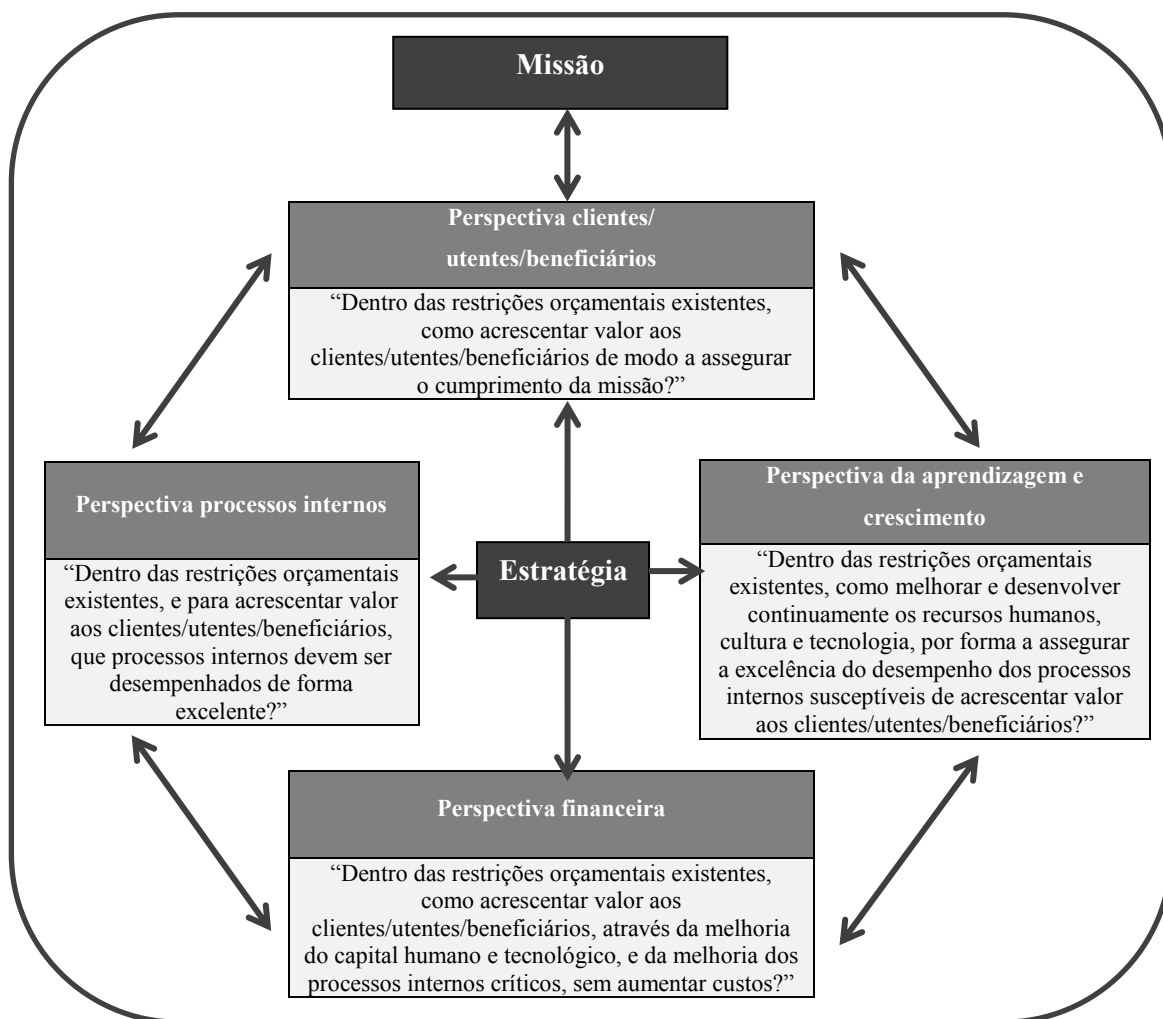
Tabela 17 – As principais alterações ao modelo original BSC

Objectivo central	O objectivo central consiste na satisfação, de forma sustentável, das necessidades dos clientes/utentes/beneficiários, ao invés do que acontecia nas organizações com fins lucrativos em que o objectivo central eram os resultados financeiros.
Perspectivas financeira, aprendizagem e desenvolvimento, e processos internos	A consecução dos objectivos destas três perspectivas são encarados somente como indutores dos resultados objectivados ao nível da satisfação das necessidades dos clientes.
Questões-chave	As questões-chave são reescritas para cada perspectiva.

Fonte: Adaptado de Santos (2008:460-462)

As questões-chave para perspectiva foram reescritas, para se adaptarem a organizações sem fins lucrativos (figura 12).

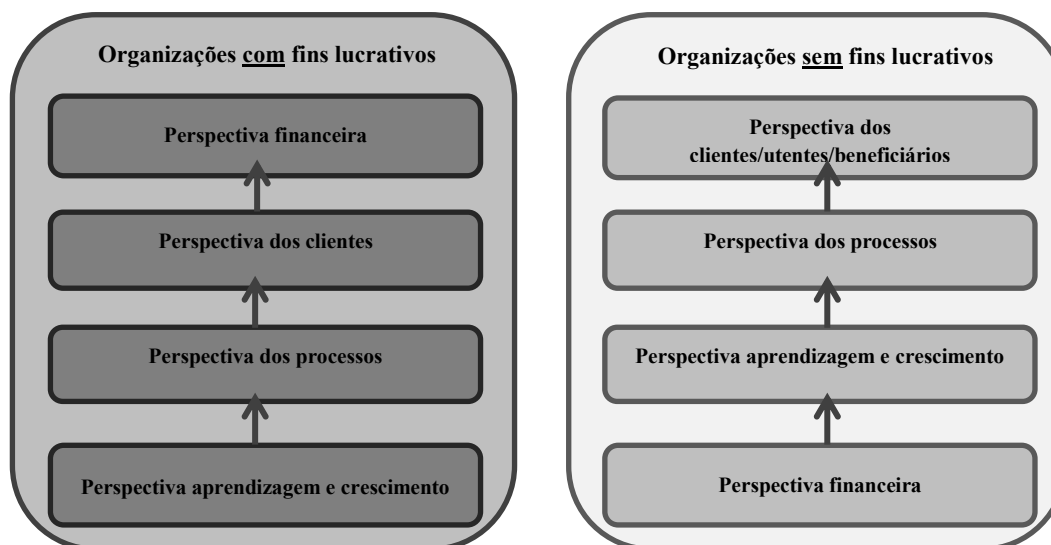
Figura 12 – Modelo do BSC para organizações sem fins lucrativos



Fonte: Adaptado de Santos (2008:461)

Em relação às perspectivas, o objectivo central passa pela satisfação de forma sustentável das necessidades dos *clientes/utentes/beneficiários*, sendo que as restantes perspectivas (processos internos, aprendizagem e crescimento, e financeira) funcionam de forma indutora dos resultados que se pretendem atingir na perspectiva dos *clientes/utentes/beneficiários*, como podemos ver na figura 13.

Figura 13 – Perspectivas do BSC nas organizações com e sem fins lucrativos



Fonte: Adaptado de Santos (2008:462)

1.3.6. Vantagens do *Balanced Scorecard*

Kaplan e Norton (2004) concluíram que o papel do BSC nas organizações tinha permitido *alinhamento* e *foco* – alinhando todos os recursos organizacionais e focando-os na implementação da estratégia. Na tabela 18 encontram-se as vantagens do BSC, segundo os seus autores.

Tabela 18 – Vantagens do BSC

✓	1. Clarifica e actualiza a estratégia;
✓	2. Comunica a estratégia para toda a organização;
✓	3. Alinha os objectivos dos departamentos e os objectivos pessoais à estratégia;
✓	4. Identifica e alinha iniciativas estratégicas;
✓	5. Interliga objectivos estratégicos para objectivos de longo-prazo e orçamentos anuais;
✓	6. Alinha revisões estratégicas e operacionais;
✓	7. Obtém-se um <i>feedback</i> para aprender e melhorar a estratégia.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996:291-292)

Carvalho e Filipe (2008:210) resumem o BSC como um sistema de medição que possibilita:

- 1) Determinar a posição actual da empresa;
- 2) Comunicar a direcção ou o caminho;
- 3) Estimular a acção nas áreas mais importantes;
- 4) Facilitar a aprendizagem;
- 5) Influenciar os comportamentos.

Segundo Santos (2008:388), o BSC foi inicialmente concebido em 1992 apenas como um instrumento de avaliação do desempenho organizacional e medição dos resultados da estratégia, no entanto sobretudo nos tempos mais recentes vem sendo encarado como “um verdadeiro modelo integrado, dinâmico e interactivo de sistema de gestão estratégica, susceptível de assegurar, não apenas a monitorização do desempenho, mas também a formulação da estratégia e, muito especialmente, a sua implementação, avaliação, controlo e revisão”.

Para Russo (2006:70), o BSC apresenta-se “como uma ferramenta de gestão mais evoluída e superior ao *Tableau de Bord*, com soluções «à medida» para os gestores desenvolverem um sistema multidimensional de medição do desempenho organizacional, articulado com a estratégia, que lhes permita reconhecer o que gera e sustenta a competitividade das suas empresas”. O autor indica ainda, que o *output* gerado pelo BSC vem “facilitar a tomada de decisões empresariais que tenham influência no modo de assegurar a criação futura de valor económico”.

Como sistema de gestão estratégica, são ainda várias as vantagens apontadas à utilização do *Balanced Scorecard* (tabela 19).

Tabela 19 – Vantagens do BSC como sistema de gestão estratégica

✓	1. Clarificar, documentar e comunicar a visão e a estratégia a todos os membros da organização, assegurando o seu conhecimento, compreensão e aceitação;
✓	2. Traduzir a visão e a estratégia de uma forma operativa, em objectivos, indicadores e iniciativas concretas de acção (planos e programas);
✓	3. Transpor a estratégia global (ou corporativa) para todas as divisões/indústrias, permitindo melhorar a coordenação de esforços, otimizar a afectação de recursos e tirar partido de eventuais sinergias, economias de escala e de experiências;
✓	4. Assegurar a ligação e o alinhamento, de forma coerente e integrada, entre a estratégia e os objectivos globais da organização;
✓	5. Clarificar as relações causa-efeito que se estabelecem entre as variáveis críticas de desempenho, bem como entre os objectivos, indicadores e perspectivas;
✓	6. Identificar variáveis críticas do desempenho organizacional;
✓	7. Assegurar a focalização e concentração da atenção dos gestores, no desempenho excelente das actividades e processos críticos;
✓	8. Melhorar o controlo estratégico e tático da organização;
✓	9. Basear o processo de tomada de decisões em dados concretos, integrados e consistentes, devidamente alinhados com a estratégia;
✓	10. Desenvolver a capacidade de aprendizagem organizacional através do fomento do diálogo e colaboração entre as pessoas;
✓	11. Identificar os pontos fortes e as fraquezas da organização;
✓	12. Aproximar, aos clientes, as decisões da organização;
✓	13. Oferecer uma visão alargada, global, integrada e equilibrada do desempenho da organização, através da adopção de um modelo de gestão estratégica flexível e portanto capaz de se adaptar rapidamente às alterações do meio envolvente em que a organização desenvolve a sua actividade.

Fonte: Adaptado de Santos (2008:442-443)

1.3.7. Críticas ao *Balanced Scorecard*

Segundo Russo (2006:69-72), a pouca adesão e divulgação do *Tableau de Bord* (TDB) foi “uma oportunidade para o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* como alternativa às insuficiências observadas na avaliação do desempenho”. São por isso sobretudo franceses (o TDB surgiu em França) os especialistas em Estratégia e Controlo de Gestão, que apontam críticas ao *Balanced Scorecard*, “não reconhecendo qualquer

traço de originalidade” e sugerindo mesmo que o TDB francês «inspirou» o desenvolvimento do BSC. Autores como Otley, Atkinson e Wells, mencionados por Bessire (2000:12), citados por Russo (2006:71), apontam as seguintes inconsistências ao BSC:

- Não elucida o suficiente sobre a contribuição dos empregados e fornecedores para que a empresa atinja os seus objectivos;
- Incapacidade na identificação do papel da comunidade na definição do meio envolvente em que a empresa trabalha;
- Falha na identificação das medidas de desempenho como um processo de duas vias, que seja capaz de avaliar a contribuição dos *stakeholders* para os objectivos primários e secundários, não conseguindo que os mesmos *stakeholders* avaliem se a organização é capaz de respeitar as suas obrigações perante estes, no presente e no futuro.

Bessire (2000:10), citado por Russo (2006:71), considera mesmo, do ponto de vista conceptual, o TDB uma ferramenta “mais rica e menos ambígua” que o BSC.

Apesar das diversas críticas apontadas, Russo (2006:78) conclui indicando que o BSC e o TDB reflectem “estilos e concepções de gestão diferentes” – o anglo-saxónico (americano) “de âmbito mais prático, com soluções prontas a utilizar pelo gestor”, em oposição ao francês, “mais subjectivo, permitindo maior liberdade de actuação e escolha ao gestor”.

1.3.8. Implementação do *Balanced Scorecard*

São inúmeras as razões que podem levar as organizações a implementar um *Balanced Scorecard*, variando desde a necessidade de monitorização do desempenho, para a necessidade de obter um verdadeiro sistema de gestão estratégica, como podemos ver na tabela 20.

Tabela 20 – Razões que levam à adopção do BSC

✓	1. A clarificação e obtenção de consensos relativamente à estratégia da organização;
✓	2. A necessidade de assegurar a implementação da estratégia formulada;
✓	3. A necessidade de focalização da atenção da gestão e dos recursos da organização nos aspectos críticos do negócio;
✓	4. O desenvolvimento da capacidade de liderança da organização;
✓	5. A educação, motivação e envolvimento dos membros da organização;
✓	6. A definição de objectivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas;
✓	7. O alinhamento de programas e investimentos com a estratégia;
✓	8. A necessidade de criação de um sistema de avaliação, controlo e <i>feedback</i> ;
✓	9. O alinhamento dos comportamentos dos membros da organização;
✓	10. A necessidade de criação de um sistema que assegure a transformação da estratégia num processo operativo exequível;
✓	11. O propósito de assegurar o contínuo alinhamento dos recursos da organização com a estratégia definida;
✓	12. O desenvolvimento de um instrumento de suporte à decisão e de monitorização do desempenho.

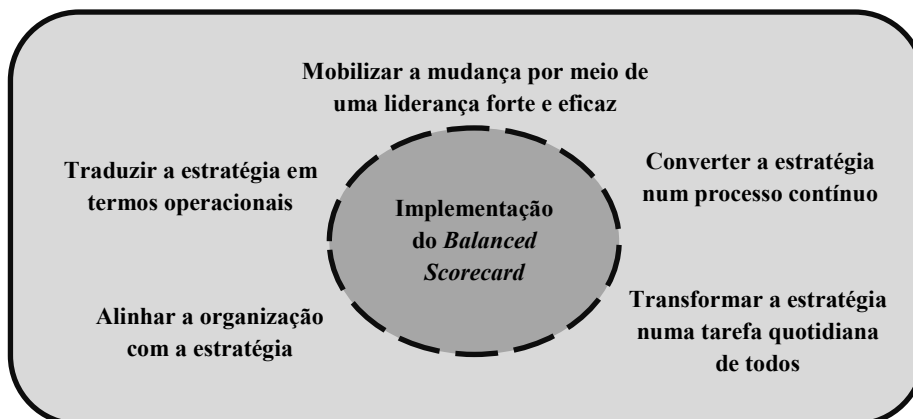
Fonte: Adaptado de Santos (2008:424-425)

Para Kaplan e Norton (1996:310), a implementação do primeiro BSC numa organização pode demorar cerca de 16 semanas. No entanto, segundo os autores citados por Santos (2008:425), a maioria das organizações que adoptaram o BSC – independentemente das razões que as levaram a esta decisão – continuaram a adoptá-lo no período subsequente, mas com um propósito em regra “mais ambicioso”; além disso a maioria das organizações passou a utilizar o BSC como base do seu sistema de gestão.

Factores Críticos de Sucesso na implementação

Segundo Kaplan e Norton (2001:382), os factores críticos de sucesso que permitem a implementação de *Balanced Scorecards* capazes de construir uma organização focalizada na estratégia, são os mesmos que os “princípios da organização focalizada na estratégia”, na figura 14.

Figura 14 – Factores Críticos de Sucesso na implementação



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001:382)

Dificuldades na implementação

Segundo Kaplan e Norton (2001:375), as causas mais comuns de fracasso na implementação do BSC “consistem em deficiências dos processos organizacionais, e não em falhas do projecto”, como descrito na tabela 21.

Tabela 21 – Deficiências de processo em projectos de *scorecards* de empresas

	1. Falta de comprometimento da alta administração;
	2. Envolvimento de muito poucas pessoas;
	3. Encastelamento do <i>scorecard</i> de topo;
	4. Processos de desenvolvimento muito longos;
	5. O BSC como projecto de mensuração de ocasião única;
	6. Tratamento do BSC como projecto da área de sistemas;
	7. Contratação de consultores inexperientes;
	8. Implementação do BSC apenas para fins de remuneração.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001:375)

Importância da Liderança em processos de Mudança

Segundo Kaplan e Norton (2001:366-367), a implementação de um BSC “é tão mais eficaz quando for parte de um grande processo de mudança na organização”. Os autores sublinham que “acima de tudo, a capacidade de criar uma organização focalizada na estratégia depende menos de questões estruturais e organizacionais, e muito mais da liderança do executivo sénior da organização”, uma vez que o líder cria “o clima propício à mudança, a visão do desfecho da mudança e o processo de governação que promove a comunicação, a discussão interactiva e o aprendizado sobre a estratégia”. Assim é preponderante o papel da liderança em processos de mudança como é o caso da implementação de um sistema de gestão de *performance* como o *Balanced Scorecard*.

2. Metodologia e dados

2.1. Estratégia Metodológica

A estratégia metodológica adoptada neste projecto contou com diversas fontes, tendo sido efectuada a recolha de informação através de dados secundários e de dados primários (tabela 22).

Tabela 22 – Fontes do projecto

Dados secundários	
✓	Análise documental
✓	Estatísticas e bases de dados
Dados primários	
✓	Observação
✓	Entrevistas e reuniões com membros da gestão
✓	Questionários a utilizadores, treinadores e dirigentes

Fonte: Elaboração própria

2.1.1. Dados secundários

Os *dados secundários* são, segundo Barañano (2004:79), os dados previamente recolhidos por outros investigadores ou instituições e com objectivos diferentes dos posteriores utilizadores. Neste projecto, procedemos à *análise documental* de informações disponíveis no site, documentos fornecidos por membros da gestão do clube, e material disponível na biblioteca do ISG e do ISCTE-IUL (onde consultámos livros e projectos e dissertações de mestrado). Utilizámos ainda *estatísticas e bases de dados* provenientes do Instituto Nacional de Estatística, como os Censos de 2011.

2.1.2. Dados primários

Em relação aos *dados primários*, ou seja, dados recolhidos especificamente para o projecto em questão, foram realizadas *entrevistas*, *questionários*, e procedemos à utilização da técnica da *observação*, contando com a experiência e vivência diária como utilizadora e atleta de alta-competição do Multidesportivo do Sporting Clube de Portugal.

Para a realização de entrevistas e questionários foi utilizado o *inquérito por amostragem*, ou seja, aquele que para Barañano (2004:83) é levado a efeito sobre uma fracção da população total estudada (amostra), com o objectivo de obter a informação necessária sobre a população no momento certo e ao menor custo possível. Para a autora, o inquérito por amostragem tem as seguintes vantagens:

- Permite a redução de custos;
- Maior rapidez no apuramento dos resultados;
- Maior profundidade no tratamento da informação;
- Facilita a recolha de um maior número de dados.

Barañano (2004:110) sublinha no entanto que “a amostragem apenas proporciona resultados aproximados”, pelo que poderá haver uma certa limitação em termos de exactidão dos resultados conseguidos.

Segundo a autora, o método de *inquérito* em cima descrito, é o método mais utilizado na Gestão, sendo as duas técnicas normalmente utilizadas na recolha destes dados a entrevista e o questionário.

Na tabela 23 encontram-se explicitadas as técnicas de inquérito, com os diferentes objectivos e tipologias.

Tabela 23 – Técnicas de inquérito e a sua explicitação

Técnicas de inquérito	Dirigidas a	Tipos	Explicitação
Questionários	Utilizadores, treinadores e dirigentes	Questionário fechado (com possibilidade de escolha de uma variável para resposta aberta)	No questionário foram utilizadas questões fechadas, onde após cada questão era apresentada uma lista pré-estabelecida de respostas possíveis. Havia no entanto algumas questões que continham, na lista de respostas, uma opção para o entrevistado seleccionar a resposta aberta.
Entrevistas	Membros da gestão	Entrevistas livres Entrevistas semi-directivas Entrevistas directivas	Neste ponto foram utilizados os três tipos de entrevistas nas diferentes reuniões, com o intuito de ir ao encontro de todos os objectivos na utilização dos diferentes tipos de entrevistas: controlo, verificação, aprofundamento e exploração.

Fonte: Elaboração própria com base em Barañano (2004:92-101)

Em relação à recolha dos dados por métodos de amostragem, na tabela 24 procedemos à distinção dos diferentes questionários e entrevistas, por classes e tipos de amostragem.

Tabela 24 – Recolha de dados por métodos de amostragem

	Classes	Tipos	Explicitação
Questionário para utilizadores	Amostragem aleatória	Amostragem estratificada	A população é subdividida em classes mais homogéneas (estratos), de cada uma das quais se seleccionam amostras casuais que, combinadas, formam a amostra total.
Questionário para treinadores			
Questionário para dirigentes	Amostragem não aleatória	Amostragem orientada	Neste caso a selecção de elementos da população é feita por especialistas na área de trabalho. A amostragem orientada é comum na investigação exploratória, onde são consultados peritos em determinados temas.
Entrevistas com membros da gestão			

Fonte: Elaboração própria com base em Barañano (2004:88-92)

As entrevistas e reuniões com membros da gestão do Sporting Clube de Portugal tiveram como objectivo obter uma perspectiva mais próxima e realista da organização em estudo (tabela 25).

Tabela 25 – Entrevistas com membros da gestão do SCP

Nº de entrevistas	Nome	Função no SCP
1	Cmd. Vicente Moura	Vice-presidente das Modalidades
4	Dr. Carlos Vieira	Vice-presidente da Área Financeira
4	Dr. Rui Caeiro	Vogal das Modalidades
4	Dra. Helena Duarte	Coordenação administrativa das Modalidades

Fonte: Elaboração própria

Em baixo iremos explicitar a amostra, horizonte temporal em estudo e a estrutura e aplicação dos inquéritos utilizados.

2.2. Amostra e Horizonte Temporal em Estudo

Como em cima indicámos, para um estudo mais profundo da organização foram utilizados questionários, tendo sido feita a distinção por utilizadores, treinadores e dirigentes. Os questionários foram construídos com base nas entrevistas com os membros da gestão, análise documental e observação.

Em relação à aplicação do questionário, foi definido que seriam abrangidos os principais dirigentes, e utilizadores e treinadores de modalidades que não fossem profissionais (excluem-se assim o Andebol, o Atletismo e o Futsal do clube) e fossem praticadas dentro do Multidesportivo. Foi ainda definido que as modalidades em análise seriam agrupadas por director (por exemplo, Judo e Capoeira integram os Desportos de Combate).

Assim as modalidades seleccionadas foram agrupadas em 7 grandes grupos – *Natação, Ginástica, Desportos de Combate, Ténis de Mesa, Tiro à Bala e Tiro com Arco* – sendo número total de utilizadores, treinadores e dirigentes considerados, cerca de 4.000 (valor aproximado).

Para uma população de dimensão inferior a 50.000, o valor adequado da amostra deverá rondar os 3% ou 4%, ou seja, no nosso caso em que contamos com uma população de cerca de 4.000, o número da amostra deve estar entre 120 e 160. Assim, em Janeiro de 2014 foram distribuídos e analisados 131 questionários por utilizadores (100), treinadores (18) e dirigentes (13). Este número foi considerado *adequado* por se enquadrar no intervalo indicado. Segundo o site da *Raosoft*², considerando os dados em cima indicados, contamos com uma margem de erro de aproximadamente 7%.

2.3. Estrutura e aplicação

Os questionários foram elaborados com objectivo de avaliar as opiniões sobre o Multidesportivo na presente época 2013/2014, permitindo proceder ao seu estudo e efectuar a análise SWOT.

Foram por isso distribuídos questionários de resposta anónima, iguais para treinadores e dirigentes, mas diferentes para os utilizadores, porque apesar de terem questões iguais foi retirado para os utilizadores o campo da análise interna e da análise externa (que continha questões mais específicas para treinadores e dirigentes sobre os pontos fortes, fracos, oportunidades e fraquezas do Multidesportivo). Na tabela 26 explicitamos a sua estrutura.

Ambos os questionários podem ser consultados nos Anexos deste projecto.

² Programa de *software* para recolha e análise de informação

Tabela 26 – Estrutura dos questionários

	Utilizadores	Treinadores	Dirigentes	Explicitação
Avaliação do Multidesportivo	X	X	X	Avaliação em termos da <i>oferta, espaço, qualidade, preço da mensalidade, segurança, higiene, e competência dos treinadores e staff</i> do Multidesportivo.
Análise interna do Multidesportivo		X	X	Seleção dos <i>pontos fortes e pontos fracos</i> do Multidesportivo.
Análise externa do Multidesportivo		X	X	Seleção das <i>oportunidades e ameaças</i> do Multidesportivo.
Características fundamentais do Multidesportivo	X	X	X	Seleção das <i>características fundamentais</i> do Multidesportivo.

Fonte: Elaboração própria

No questionário para utilizadores, foi definido que o número da amostra seria de 100 questionários, tendo feito a ponderação para um total de 3.766 utilizadores das modalidades consideradas (tabela 27).

Tabela 27 – Cálculo do número de questionários, por utilizadores

Modalidade	Nº utilizadores totais	Nº questionários	Nº questionários aplicados
Natação	1.998	53,05363781	50
Ginástica	1.312	34,83802443	34
Desportos de Combate	321	8,523632501	9
Ténis de mesa	73	1,938396176	4
Tiro à bala	50	1,327668614	1
Tiro com arco			1
Xadrez	12	0,318640467	1
TOTAL	3.766		100

Fonte: Elaboração própria com base na informação cedida pelo clube

Em relação aos questionários para dirigentes, foram distribuídos questionários pelos directores das modalidades e membros da gestão do Sporting Clube de Portugal, num total de 13 (tabela 28).

Tabela 28 – Dirigentes abrangidos pelos questionários

Dirigentes do SCP abrangidos pelos questionários	
Director Natação	Carlos Cruchinho
Director Ginástica	Luís Duarte
Directora Desportos de Combate	Helena Duarte
Director Ténis de mesa	Miguel Almeida
Director Tiro à bala	Rui Alves
Directora Tiro com arco	Maria João Esperto
Director Xadrez	António Moura
Responsável das Instalações e Operações	Helena Reis
Vice-presidente das Modalidades	Cmd. Vicente Moura
Vogal das Modalidades	Dr. Rui Caeiro
Vice-presidente da área Financeira	Dr. Carlos Vieira
Vogal da área Financeira	Dr. Luís Roque
Presidente do Sporting Clube de Portugal	Dr. Bruno de Carvalho
TOTAL	13

Fonte: Elaboração própria com base na informação cedida pelo clube

Em relação ao número de treinadores abrangidos pelo questionário, para um total de 88 treinadores do grupo de modalidades em análise foi definido que se iria usar uma percentagem (20%), tendo essa percentagem sido escolhida para que o número total de treinadores (18) vs dirigentes seleccionados (13) não fosse muito diferente (tabela 29).

Tabela 29 – Cálculo do número de questionários para treinadores

Treinadores das modalidades consideradas	TOTAL	Percentagem definida	Nº questionários	Nº questionários aplicado
	88	20%	17,6	18

Fonte: Elaboração própria com base na informação cedida pelo clube

Na tabela 30 fizémos a ponderação do número de treinadores (18) por diferentes modalidades, tendo considerado valores aproximados para que fossem abrangidos treinadores de todas as modalidades em análise.

Tabela 30 – Número de questionários, por treinadores e por modalidade

Modalidades	Nº utilizadores totais	Somatório	%	% aprox.	Nº questionários para treinadores		Modalidades
Natação	1.998	1.998	53%	50%	9	9	Natação
Ginástica	1.312	1.768	47%	50%	9	4	Ginástica
Desportos de Combate	321					1	Desportos de Combate
Ténis de mesa	73					1	Ténis de mesa
Tiro à bala	50					1	Tiro à bala
Tiro com arco						1	Tiro com arco
Xadrez	12					1	Xadrez
TOTAL	3.766	3.766	100%	100%	18		TOTAL

Fonte: Elaboração própria

3. Análise da informação e concepção do *Balanced Scorecard* para o Multidesportivo do Sporting Clube de Portugal

3.1. O Multidesportivo do Sporting Clube de Portugal

O Multidesportivo é uma infra-estrutura desportiva que pertence ao Sporting Clube de Portugal, agregado ao complexo do Estádio José Alvalade, em Lisboa.

Inaugurado em Janeiro de 2004, detém uma área de construção superior a 13.500 m², distribuída por 6 pisos de construção, com 2 piscinas, 1 recinto para modalidades colectivas de pavilhão, 1 carreira de tiro, 5 ginásios para modalidades de combate, 1 sala para ténis de mesa, 4 ginásios para ginástica, 1 ginásio para trampolins, 1 sala de xadrez e áreas de suporte como balneários e escritórios.

O edifício Multidesportivo caracteriza-se como um equipamento multidisciplinar, com diversas modalidades desportivas como o Aikido, Andebol, Atletismo, Boxe, Capoeira, Futsal, Ginástica, Judo, Karaté Competição, Karaté Shotokan, Kick Boxing, Krav Maga, Natação, Pólo Aquático, Taekwon-Do, Ténis de Mesa, Tiro à Bala, Tiro com Arco, Triatlo e Xadrez.

Pela multidisciplinariedade de modalidades que o Multidesportivo acolhe, com necessidades e exigências em termos de espaço e altura diferentes, a análise não é feita considerando somente medições em m², as decisões são baseadas em medições de m³, sendo o factor altura, um factor crítico na gestão do espaço – por exemplo, a ginástica de trampolins necessita de um ginásio com uma altura superior a 8 metros.

O número actual de inscrições nas modalidades do Multidesportivo supera as 4.300, mas se forem ainda considerados os utilizadores que vêm de instituições sociais e colégios particulares – em resultado das parcerias do clube – o número ascende aos 5.000, com idades compreendidas entre os 6 meses e os 90 anos (ou até mesmo superior).

Em termos de certificações de qualidade, na época de 2012/13 a equipa de colaboradores do Multidesportivo conseguiu manter a certificação pela norma NP EN ISO9001:2008, tendo alargado o âmbito da sua implementação para as actividades de competição, para além das actividades formativas. Na auditoria externa, não foram detectadas ‘Não Conformidades’, tendo a equipa de auditoria da EIC (Empresa Internacional de Certificação) salientado como pontos fortes a *competência da equipa de treinadores das diferentes modalidades bem como a sua mobilização para o projecto*, e ainda o *desempenho da equipa dirigente do Multidesportivo*, segundo o Relatório e Contas de 2012/2013 do clube.

Foi ainda realizado no decorrer da mesma época, um exercício de Autoavaliação (como já tinha acontecido em 2011), pelos directores das modalidades e pelos dirigentes do Multidesportivo (tabela 31), sendo que os resultados prevêm uma renovação da candidatura ao Primeiro Nível de Excelência (C2E – *Committed to Excellence*) durante a época 2013/14.

Tabela 31 – Resultados da Autoavaliação dos directores e dirigentes

Principais pontos fortes	Principais áreas de melhoria
A missão, visão e valores definidos e divulgados	Implementação de um mecanismo de controlo de acessos
Capacidade de promover e a Excelência dos serviços desportivos	Melhoria dos serviços informáticos
Fidelidade dos utentes	Necessidade de formalizar os processos de avaliação de desempenho dos colaboradores

Fonte: Relatório e Contas do Sporting Clube de Portugal de 2012/2013

No mês de Abril de 2014, foi lançada a iniciativa «Missão Pavilhão», com o intuito de o Sporting contar com o donativo dos sócios e adeptos para a construção do novo pavilhão para as Modalidades. A sua construção poderá resolver algumas das limitações que foram identificadas no Multidesportivo durante a realização deste trabalho.

3.2. A Gestão do Multidesportivo

O Multidesportivo efectua a contabilização da parte económico-financeira de acordo com adaptações que constam das normas contabilísticas respeitantes às actividades desportivas do Sistema de Normalização Contabilística. Segundo o Relatório e Contas do clube, os registos contabilísticos de 2012/2013 foram preparados em todos os seus aspectos materiais, *em conformidade* com as disposições do Sistema de Normalização Contabilística para as entidades do sector não lucrativo (SNC-ESNL).

Como instituição sem fins lucrativos, as despesas do clube visam unicamente a realização dos seus fins e a manutenção, directa ou indirecta, das respectivas actividades. A sua gestão tem procurado garantir a sustentabilidade das modalidades, sendo que quando as receitas são superiores aos gastos, o excedente é re-investido.

Em relação aos rendimentos do clube, estes são provenientes das rubricas *vendas e prestações de serviços* (onde se obtém as receitas – figura 15), *subsídios, doações e legados à exploração* e *outros rendimentos e ganhos*.

Figura 15 – Explicitação das vendas e serviços prestados do Sporting

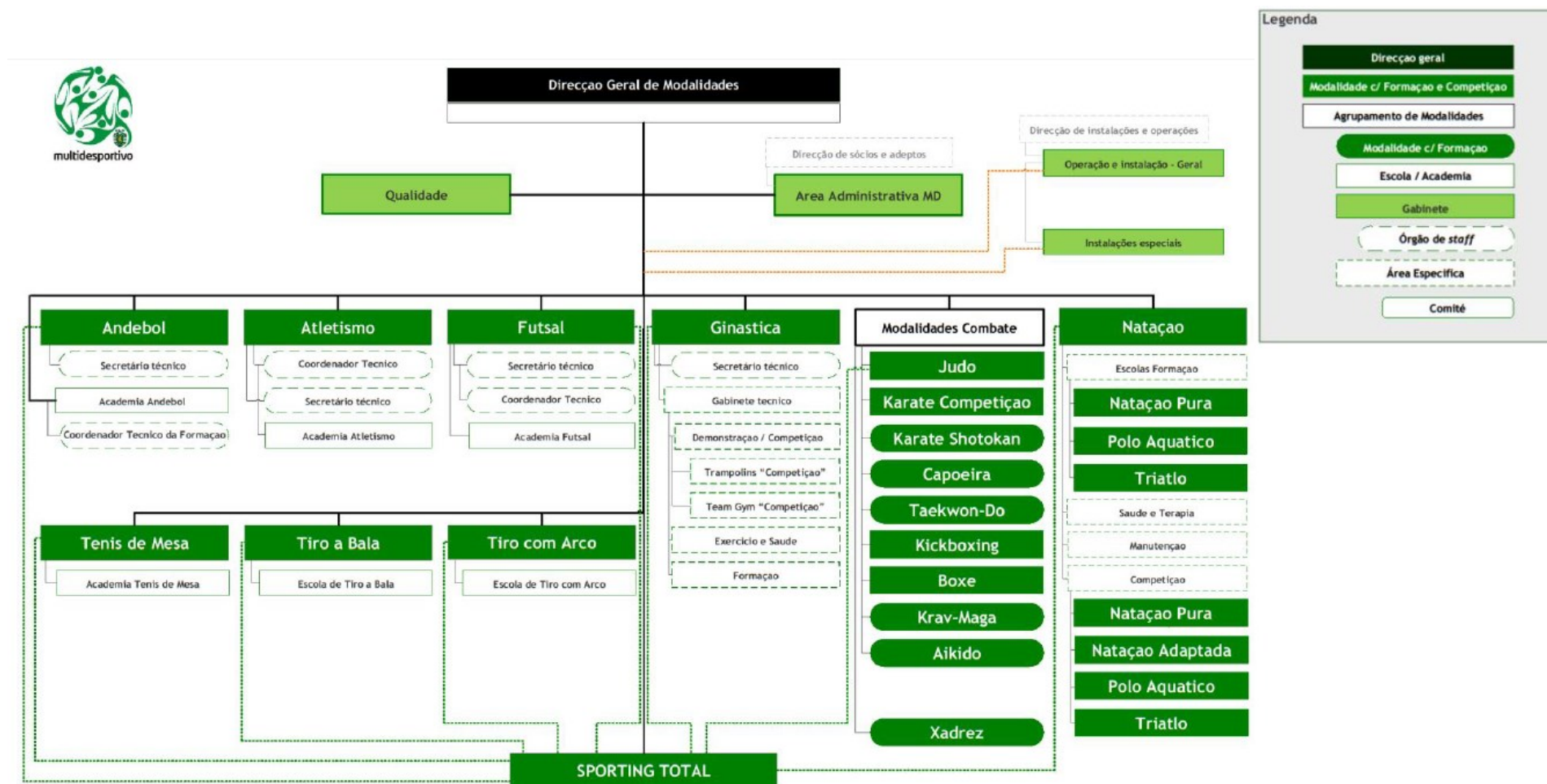


Fonte: Adaptado do Relatório e Contas de 2012/2013 do Sporting Clube de Portugal

Os gastos são identificados nas rubricas *perdas imputadas de subsidiárias e associadas, fornecimentos e serviços externos, gastos com o pessoal, imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões), provisões (aumentos/reduções), provisões específicas (aumentos/reduções) e outros gastos e perdas.*

Na figura 16 dispomos o organigrama da Direcção-geral das Modalidades do Sporting. À data da realização deste projecto, ainda não tinha sido publicada a versão mais recente deste organigrama.

Figura 16 – Organigrama da Direcção-geral de Modalidades do SCP



Fonte: Manual da Qualidade 2011

3.3. O Planeamento Estratégico

O Planeamento Estratégico é um tema assumido pela gestão das modalidades do Multidesportivo como um eixo condutor das decisões do clube, começando pela análise dos *Requisitos e Expectativas dos Clientes* e tendo como objectivo final a *Satisfação* desses mesmos requisitos e expectativas, como podemos ver na figura 17.

Figura 17 – O Planeamento Estratégico do Multidesportivo



Fonte: Manual da Qualidade 2011

Em termos processuais, são elaboradas fichas onde é identificado que processo está a ser avaliado, e é definida a responsabilidade da monitorização e medição dos indicadores por director. As fichas contêm indicadores de *Entradas*, *Saídas*, e indicadores para a sua *Monitorização e Medição*, neste último com o estabelecimento dos objectivos e da periodicidade. Estas fichas são elaboradas para cada modalidade e também para outros processos do Multidesportivo, como a Operação e Manutenção, Gestão dos Recursos Humanos e Gestão do Sistema de Qualidade.

Na tabela 32, foram transcritos os princípios da Política de Qualidade do Multidesportivo.

Tabela 32 – Política de Qualidade do Multidesportivo

Princípios da Política da Qualidade do Multidesportivo
▪ Representar o Sporting no maior número de modalidades nos Campeonatos Europeus, Mundiais e Jogos Olímpicos;
▪ Adequar a manutenção das instalações à excelência da prática desportiva;
▪ Proporcionar formação profissional a todos os colaboradores;
▪ Assegurar a satisfação dos seus clientes, através do cumprimento dos requisitos do serviço bem como dos requisitos legais;
▪ Pautar as relações que mantém com os seus fornecedores por uma lógica de parceria, considerando-os parte integrante do Sistema da Qualidade e mantendo uma avaliação e qualificação dos serviços prestados;
▪ Envolver todos os colaboradores no Sistema da Qualidade, estando atenta às suas necessidades;
▪ Avaliar sistematicamente os resultados da implementação do seu Sistema da Qualidade, mantendo todas as actividades a funcionar de acordo com os procedimentos estabelecidos, melhorando continuamente a eficácia do Sistema da Qualidade.

Fonte: Manual da Qualidade 2011

Com a eleição do actual Presidente Dr. Bruno de Carvalho em 2013, deu-se início a uma nova estratégia para as Modalidades do clube, estando o seu programa eleitoral exposto na tabela 33.

Tabela 33 – Programa Eleitoral

Programa Eleitoral da actual Direcção para as Modalidades do SCP	
➤	Modalidades Auto-Sustentáveis. Não havendo recursos financeiros para manter, em plenitude, as modalidades históricas ou que os Sócios pretendam implementar no Clube, terá de ser política do Conselho Diretivo apoiar a criação e manutenção de uma determinada modalidade, criada, ou já existente, pela vontade de seus Associados, desde que estes, autonomamente encontrem meios financeiros para suportar os custos da sua actividade.
➤	Criação da Comissão de Coordenação das Modalidades. Considera-se que as obrigações do Clube e dos Associados que se disponham a dirigir uma modalidade no Sporting Clube de Portugal, devam estar bem definidas para evitar sobreposições ou incompreensões inconvenientes, criando-se para o efeito uma Comissão de Coordenação das Modalidades do Sporting, presidida pelo Vice-Presidente da área Modalidades, coadjuvado pelo Vogal da respectiva área, que substituirá o Presidente da Comissão nos seus impedimentos. Nesta Comissão terão assento obrigatório todos os responsáveis pelas Modalidades em atividade no Clube ou a criar em futuro próximo.
➤	Criação de Regulamento para a Comissão. A Comissão reger-se-á por Regulamento próprio elaborado e aprovado no âmbito da respectiva Comissão, e homologado pela Direcção do Clube. Nesse Regulamento, além de prever o respetivo funcionamento, serão incluídas todas as questões que lhe diga respeito, nomeadamente os direitos e deveres dos respetivos membros.
➤	Promoção das modalidades. É nossa intenção dar maior visibilidade às actividades desportivas do Clube, prestigiando o Sporting Clube de Portugal, atraindo as atenções dos Sócios, desportistas e população em geral. O ecletismo é uma característica inata do Sporting Clube de Portugal, à qual dedicaremos a atenção que merece. Ao defender o ecletismo, defendemos a nossa própria identidade. Esta é a verdadeira força motriz que tem de ser o pólo aglutinador e mobilizador da massa associativa e dos adeptos do Sporting Clube de Portugal. Para criar uma nova Onda Verde e Branca Nacional, o Sporting Clube de Portugal redefinirá o seu caminho desportivo. Voltará a centrar a sua atenção em projetos desportivos vencedores.
➤	Criação de sinergias entre as modalidades. A construção de um Pavilhão junto ao Estádio José de Alvalade e o seu projeto desportivo terá de passar por uma análise séria das modalidades existentes com a criação de sinergias entre o futebol e todas elas, para potenciar os patrocínios e apoios que, de modo continuado, garantam o seu nível e qualidade.
➤	Aumento do Patrocínio e Receitas das Modalidades. É nesse espírito de Glória que o Sporting Clube de Portugal poderá difundir ainda mais o seu nome, fidelizar e angariar mais Sócios e aumentar o volume dos seus patrocínios e rendimentos. Este terá de voltar a ser um Sporting Clube de Portugal de trabalho, competência, de uma profunda relação entre uma gestão rigorosa e o sucesso desportivo. O Sporting Clube de Portugal tem tido representantes em todas as seleções nacionais desportivas, nas modalidades que representa e, já contribuiu para o desporto nacional com 122 atletas olímpicos. Nas modalidades com mais títulos do Clube, o futebol apenas aparece em décimo lugar. Assim se realça a forte necessidade do Sporting Clube de Portugal se manter um Clube eclético, para manter a sua grandeza, a nível mundial, no futuro.
➤	Casa das Modalidades. Criar as condições necessárias para a construção de um Pavilhão junto ao Estádio José de Alvalade e fazer dele a Casa das Modalidades.
➤	Análise às modalidades existentes e estabelecimento dos objetivos anuais para cada uma delas.
➤	Análise e avaliação da viabilidade de novos projetos desportivos.
➤	Fomento da formação desportiva como base fundamental em todas as modalidades do Clube.
➤	Restauração das Sportinguíadas como grandes festivais de todas as modalidades do Sporting Clube de Portugal, com interação entre as exibições e a experiência desportiva para o público nas diversas modalidades, com a possibilidade de serem realizadas em várias regiões do país.

➤	Estabelecimento de protocolos com o Sistema Escolar , preparatório e básico, para apresentações das diversas modalidades, com a possibilidade de experiências dos seus educandos.
➤	Motivação dos diferentes Núcleos e Delegações do Clube para o apoio às diferentes modalidades do Sporting Clube de Portugal.
➤	Apoio dos diferentes Órgãos Sociais a todas as modalidades do Sporting Clube de Portugal , com a presença regular nos eventos em que participem.

Fonte: Adaptado do site “Sporting no Coração” 2013

3.4. Taxa de ocupação diária

O Multidesportivo detém 6 pisos com a seguinte ocupação:

- Piso -2 – a área técnica;
- Piso -1 – piscinas e balneários;
- Piso 0 – ginásios e balneários, centro de atendimento e recepção;
- Piso 1 – balneários (acesso somente de escadas);
- Piso 2 – ginásios e balneários;
- Piso 3 – pavilhão, ginásios e balneários.

Para efectuar o cálculo da sua taxa de ocupação, considerámos somente os espaços que são utilizados para dar as aulas das modalidades (os ginásios e as piscinas), situados nos pisos -1, 0, 2 e 3. Foi ainda efectuada a divisão do horário diário em 4 períodos (tabela 34).

Tabela 34 – Divisão do horário diário

Períodos	Horários
1	Da abertura do Multidesportivo até às 13h
2	13h às 17h
3	17h às 20h (ou até fechar, no caso de sábados, domingos e feriados)
4	20h até fechar o Multidesportivo

Fonte: Elaboração própria

Foi também utilizada uma classificação por cores (tabela 35), para melhor análise e distinção dos valores em termos de ocupação.

Tabela 35 – Intervalos de valores e classificação por cores

Intervalo de valores das taxas de ocupação	Classificação por cores
< 40%	
[40% ; 60% [
≥ 60 %	

Fonte: Elaboração própria

Assim nas tabelas 36, 37, 38 e 39, dispomos os valores aproximados das taxas de ocupação dos espaços, com aulas das modalidades. Como explicámos, foi efectuada a distinção por 4 diferentes períodos diários e foi efectuada uma classificação por cores. Nos Anexos deste projecto encontram-se os horários que serviram de base para o cálculo das taxas.

Tabela 36 – Taxas de ocupação do piso -1

		2ª feira	3ª feira	4ª feira	5ª feira	6ª feira	Sábado	Domingo
Piscina Aprendizagem	Período 1	87%	87%	87%	87%	87%	78%	80%
	Período 2	100%	100%	100%	100%	100%	25%	0%
	Período 3	100%	100%	100%	100%	100%	40%	
	Período 4	21%	21%	21%	21%	21%	-	-
Piscina Competição	Período 1	52%	52%	52%	52%	52%	100%	80%
	Período 2	13%	13%	13%	13%	13%		0%
	Período 3	100%	100%	100%	100%	100%	40%	
	Período 4	86%	86%	86%	86%	86%	-	-

Fonte: Elaboração própria

Tabela 37 – Taxas de ocupação do piso 0

		2ª feira	3ª feira	4ª feira	5ª feira	6ª feira	Sábado	Domingo
Ginásio 1	Período 1	0%	0%	0%	0%	0%	43%	0%
	Período 2	0%	0%	0%	0%	0%	25%	
	Período 3	100%	100%	100%	100%	100%	0%	
	Período 4	57%	71%	57%	71%	57%	-	-
Ginásio 2	Período 1	0%	0%	0%	0%	0%	70%	0%
	Período 2	25%	25%	19%	25%	19%	38%	
	Período 3	100%	100%	100%	100%	100%	0%	
	Período 4	57%	29%	57%	29%	14%	-	-
Ginásio 3	Período 1	0%	0%	0%	0%	0%	43%	0%
	Período 2	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	Período 3	100%	100%	100%	100%	100%	0%	
	Período 4	57%	57%	57%	57%	57%	-	-
Ginásio Capoeira	Período 1	17%	17%	17%	17%	17%	17%	0%
	Período 2	25%	25%	25%	25%	25%	63%	
	Período 3	67%	92%	67%	67%	33%	0%	
	Período 4	29%	57%	29%	57%	0%	-	-
Ginásio Crossfit	Período 1	100%	100%	100%	100%	100%	52%	0%
	Período 2						13%	
	Período 3						0%	
	Período 4	21%	21%	21%	21%	21%	-	-
Ginásio Ténis de mesa	Período 1	0%	35%	0%	35%	0%	0%	0%
	Período 2		0%		0%			
	Período 3	100%	67%	100%	67%	67%	-	-
	Período 4	14%	0%	14%	0%	0%		
Ginásio Tiro ao Arco	Período 1	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Período 2	0%	0%	0%	0%			
	Período 3	50%	50%	50%	50%			
	Período 4	0%	0%	0%	0%		-	-

Fonte: Elaboração própria

Tabela 38 – Taxas de ocupação do piso 2

		2ª feira	3ª feira	4ª feira	5ª feira	6ª feira	Sábado	Domingo
Ginásio 4	Período 1	0%	26%	0%	26%	0%	43%	0%
	Período 2	19%	44%	19%	25%	25%	63%	
	Período 3	100%	100%	100%	100%	100%	60%	
	Período 4	57%	64%	50%	79%	64%	-	-
Ginásio 5	Período 1	0%	0%	0%	0%	0%	65%	0%
	Período 2	19%	19%	19%	19%		38%	
	Período 3	100%	100%	100%	100%	100%	0%	
	Período 4	71%	64%	71%	64%	57%	-	-
Ginásio 6	Período 1	0%	0%	0%	0%	0%	70%	0%
	Período 2						38%	
	Período 3	100%	100%	100%	100%	92%	0%	
	Período 4	57%	57%	57%	57%	43%	-	-
Ginásio 7	Período 1	35%	0%	35%	0%	35%	0%	0%
	Período 2	0%		0%		0%		
	Período 3	58%	83%	58%	83%	58%		
	Período 4	36%	14%	36%	14%	36%	-	-
Ginásio Tiro à bala	Período 1	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Período 2							
	Período 3	67%	33%	67%	33%		-	-
	Período 4	0%	29%	0%	29%			
Tapete de Judo	Período 1	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Período 2							
	Período 3	75%	75%	58%	75%	33%	80%	
	Período 4	57%	29%	57%	29%	57%	-	-

Fonte: Elaboração própria

Tabela 39 – Taxas de ocupação do piso 3

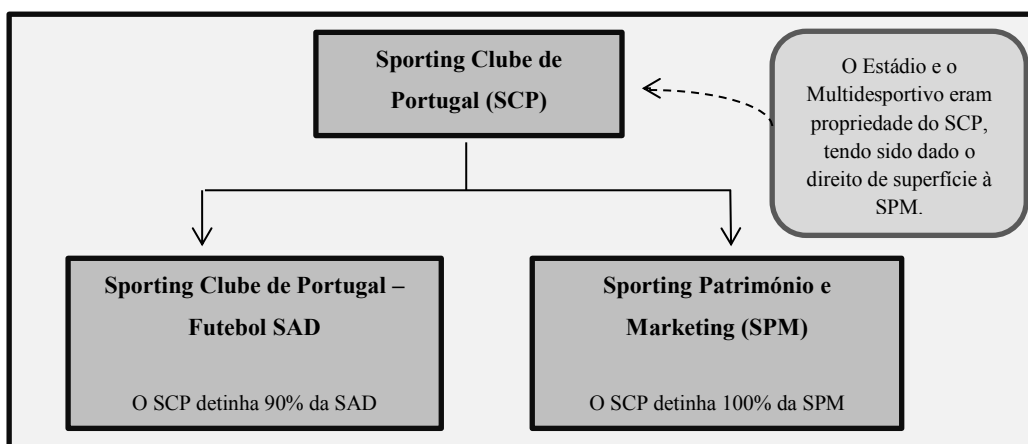
		2ª feira	3ª feira	4ª feira	5ª feira	6ª feira	Sábado	Domingo
2 Salas de Xadrez	Período 1	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Período 2							
	Período 3	67%			67%	83%		
	Período 4	0%			0%	-	-	
Pavilhão de Andebol, Futsal e Basquetebol	Período 1	52%	52%	52%	52%	52%	52%	75%
	Período 2	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
	Período 3	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Período 4						-	-

Fonte: Elaboração própria

3.5. A reestruturação financeira e societária em curso

Para ir ao encontro das necessidades do clube, está actualmente em curso um processo de reestruturação financeira e societária no Sporting (iniciado no decorrer de 2013). A figura 18 mostra a anterior constituição do Grupo Sporting (SCP).

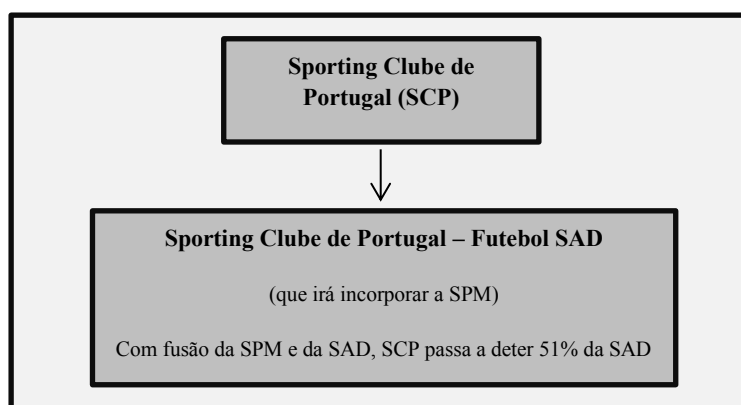
Figura 18 – Constituição do SCP anterior à conclusão da reestruturação



Fonte: Elaboração própria segundo entrevistas efectuadas

A reestruturação em curso irá estabelecer a fusão, por incorporação, da Sporting Património e Marketing, S.A. (Sociedade Incorporada) na Sporting SAD (Sociedade Incorporante), com a transferência global do património da SPM para a Sporting SAD (figura 19), contando ainda com as operações descritas na tabela 40.

Figura 19 – Constituição do SCP após a conclusão do processo de reestruturação



Fonte: Elaboração própria segundo entrevistas efectuadas

Tabela 40 – Operações da reestruturação financeira e societária do SCP

a)	A prorrogação, por prazo adicional de 33 anos, do direito de superfície constituído pelo SCP, por escritura pública de 5 de Abril de 2005, a favor da SPM do Estádio José Alvalade e do Edifício Multidesportivo, que correspondem, respectivamente, aos prédios urbanos descritos na Conservatória do Registo Predial de Lisboa sob os n.º 2440-A e n.º 2440-B e inscritos nas respectivas matrizes urbanas sob os artigos 3758-A e 3758-B da freguesia do Lumiar, com manutenção das hipotecas que oneram o identificado direito de superfície;
b)	A participação do SCP num aumento do capital social da SPM, por entrada em espécie efectuada pelo SCP, no valor de 73 000 000 Euros, resultante da conversão do crédito do SCP decorrente da prorrogação do prazo do direito de superfície da alínea anterior;
c)	A contratação de um empréstimo bancário até ao montante de 68.000.000 (sessenta e oito milhões de Euros), destinado a liquidar dívida do SCP perante a Sporting SAD, bem como a liquidar dívida do SCP e da Sporting SAD perante os Bancos;
d)	A constituição pelo SCP, a favor dos Bancos, de hipoteca sobre a sua propriedade do Estádio José Alvalade e do Edifício Multidesportivo, melhor identificados na alínea a), para garantia das responsabilidades do SCP perante os Bancos resultantes do financiamento previsto na alínea c);
e)	A constituição pelo SCP, a favor dos Bancos, de outra hipoteca sobre a sua propriedade do Estádio José Alvalade e do Edifício Multidesportivo, melhor identificados na alínea a), para garantia das responsabilidades assumidas pelas restantes entidades do Grupo Sporting, perante os Bancos;
f)	A constituição de penhores sobre participações sociais detidas directa ou indirectamente pelo SCP nas sociedades estratégicas, Sporting SAD e Sporting SGPS, para garantia das responsabilidades assumidas pelo SCP e pelas restantes entidades do Grupo Sporting, perante os Bancos;
g)	A anulação das deliberações da Assembleia Geral do SCP que fossem contrárias às que foram aprovadas pelos associados na Assembleia Geral de Junho de 2013, garantindo-se a plena validade e eficácia jurídica das deliberações aprovadas no âmbito da reestruturação financeira;
h)	A aprovação do sentido de voto do accionista SCP na Assembleia Geral da Sporting SAD que permitisse: <ul style="list-style-type: none"> i. Autorizar o Conselho de Administração para que este possa deliberar um ou mais aumentos do capital social da Sporting SAD até ao montante de Euros 18.000.000,00 (dezoito milhões de euros), a realizar por novas entradas em dinheiro através de subscrição particular junto de investidor ou investidores de referência seleccionado(s) pelo Conselho de Administração da Sporting SAD com emissão de até 18.000.000 (dezoito milhões) de novas acções ordinárias (categoria B), escriturais e nominativas; ii. Supressão do direito de preferência dos accionistas da Sporting SAD com respeito ao(s) aumento(s) de capital social que o Conselho de Administração daquela sociedade vier a deliberar nos termos da alínea anterior; iii. Aumento do capital social da Sporting SAD por entrada em espécie, realizado pela sociedade Holdimo – Participações e Investimentos, SA, no montante de Euros 20.000.000,00 (vinte milhões de euros), mediante a conversão em capital social de créditos da Holdimo sobre a Sporting SAD; iv. Emissão de Valores Mobiliários Obrigatoriamente Convertíveis em acções da Sporting SAD (“VMOC”), escriturais e nominativos, no montante máximo de Euro 80.000.000,00 (oitenta milhões de euros), efectuado através de conversão de créditos dos Bancos sobre a Sporting SAD; v. A fusão, por incorporação, nos termos dos artigos 97º nº 4 alínea a) do Código das Sociedade Comerciais, da Sporting Património e Marketing, S.A. (“SPM”) (Sociedade Incorporada) na Sporting SAD (Sociedade Incorporante), com a transferência global do património da SPM para a Sporting SAD; vi. A constituição, pela Sporting Clube de Portugal – Futebol SAD a favor dos Bancos, de hipoteca do direito de superfície sobre os prédios urbanos identificados na alínea a), para garantia das

responsabilidades do SCP e ainda de entidades do Grupo Sporting perante os Bancos;	
i)	A aprovação do sentido de voto do accionista SCP em futura Assembleia Geral da Sporting Clube de Portugal – Futebol SAD que permitisse a emissão por esta sociedade de Valores Mobiliários Obrigatoriamente Convertíveis em acções da sociedade (“VMOC”), escriturais e nominativos, no montante máximo de Euro 55.000.000,00 (cinquenta e cinco milhões de euros), com supressão do direito de preferência dos accionistas da Sporting Clube de Portugal – Futebol SAD na respectiva subscrição.
Foram ainda conferidos ao Conselho Directivo os mais amplos poderes para negociar e definir com os bancos os termos e condições jurídicas das operações acima identificadas, incluindo mas não limitando a definição e fixação dos termos e condições financeiras do empréstimo referido em c), do fundamento e montantes máximos das hipotecas referidas nas alíneas d) e e), e dos penhores referidos em f), bem como para a prática e promoção de todos os actos que se mostrem convenientes a estes fins.	

Fonte: Assembleia Geral do Sporting Clube de Portugal, 30 de Junho de 2013

A reestruturação em curso permitirá ainda ir ao encontro dos seguintes objectivos operacionais:

- Redução dos gastos com pessoal
- Redução da rubrica Fornecimento e Serviços Externos (FSE)
- Redução dos gastos financeiros (por conversão dos juros em VMOC)

Actualmente a gestão do Multidesportivo mantém uma política de reestruturação e de identificação de medidas que criem valor para o clube, com a procura de soluções capazes de rentabilizar os espaços e que criem sustentabilidade financeira nas modalidades, tendo sempre em conta o objectivo da manutenção do Ecletismo do Sporting através das suas classes de formação e de competição.

3.6. A Missão, Visão e Valores

A missão, visão e valores do Multidesportivo do Sporting Clube de Portugal estão dispostos na tabela 41.

Tabela 41 – A Visão, Missão e Valores do Multidesportivo

Multidesportivo do Sporting Clube de Portugal		
Visão	Missão	Valores
Ser líder mundial e eclético na formação e prática desportiva.	<p>Promover uma sólida formação, baseada em valores desportivos, pessoais e sociais, garantindo um ensino de excelência nas diversas modalidades desportivas.</p> <p>Promover hábitos de vida activa e saudável para todos, através da disponibilização de recursos e meios de excelência adequados à prática desportiva.</p>	<p>Competência; Espírito de Equipa; Ambição; Profissionalismo; Inovação; Qualidade.</p>

Fonte: Manual da Qualidade 2011

A *visão* do Multidesportivo vai ao encontro claro dos propósitos definidos por Kaplan e Norton (2004:36), que entendem por visão a “declaração concisa que defina as metas a médio e a longo prazos da organização”, que deve “representar a percepção externa, ser orientada para o mercado”, e deve expressar “como a organização quer ser percebida pelo mundo”.

Em relação à *missão*, os autores do BSC, Kaplan e Norton (2004:37), entendem que a mesma deverá ser uma “declaração concisa, com foco interno, da razão de ser da organização, do propósito básico para o qual se direccionam as suas actividades e dos valores que orientam as actividades dos empregados”, devendo ainda “descrever como a organização espera competir no mercado e fornecer valor aos clientes”. Neste sentido, também a missão do Multidesportivo faz transparecer a razão das suas actividades e como deverão ser orientadas, sendo clara e coerente com a sua actividade.

Os *valores* do Multidesportivo – *Competência; Espírito de Equipa; Ambição; Profissionalismo; Inovação; Qualidade* – foram elaborados por votação dos seus colaboradores em 2011, espelhando assim os princípios que guiam a organização e dando continuidade lógica à sua missão.

Apesar da importância clara da definição da missão, visão e valores de uma organização, os autores do BSC consideram que podem por vezes serem demasiado vagos, por isso Kaplan e Norton (2004:37) sugerem a aplicação do *Balanced Scorecard*

nas organizações com o intuito de “operacionalizar” essas declarações, “definindo assim a estratégia em como convertê-las em realidade”.

3.7. Identificação dos *Stakeholders*

Segundo Pinto (2007:153), o conceito de *stakeholders* no BSC aparece associado aos clientes, para traduzir as entidades as quais não sendo clientes directos têm múltiplos interesses e influenciam as decisões da organização.

Para Kaplan e Norton (2004:9), as organizações sem fins lucrativos cumprem as suas missões ao atenderem às necessidades dos clientes-alvo, grupos de interesse ou ainda dos seus *stakeholders*, como algumas dessas organizações denominam os públicos que beneficiam com os seus serviços. Assim, na tabela 42 efectuámos a identificação dos *stakeholders* do Multidesportivo do SCP.

Tabela 42 – Os *stakeholders* do Multidesportivo e o seu impacto

<i>Stakeholders</i>	Impacto no Multidesportivo
a. Gestão executiva do Sporting Clube de Portugal	Como instituição pertencente ao Sporting Clube de Portugal, a gestão do Multidesportivo deverá agir em conformidade com os objectivos da gestão executiva do SCP para a sustentabilidade e ecletismo das modalidades do clube.
b. Fundação Leões de Portugal	A Associação de Solidariedade Sportinguista Leões de Portugal, IPSS tem como missão promover acções sociais variadas em benefício dos sócios do Sporting e dos seus familiares.
c. Pais dos Utilizadores Menores da Formação	Os pais dos utilizadores menores são os que na maioria das vezes fazem o pagamento das mensalidades e/ou das quotas de sócio.
d. Estado e outras Entidades Públicas	O Multidesportivo beneficia de uma taxa de IVA reduzida (6%) e comparação com ginásios privados (23%), para além de outros benefícios em termos fiscais como, por exemplo, as receitas provenientes dos bons resultados desportivos dos atletas.
e. Comunidade	Como organização sem fins lucrativos, o Multidesportivo beneficia com a imagem criada junto da Comunidade para aumentar as inscrições no clube.
f. Junta de Freguesia do Lumiar	Os utilizadores pertencentes à Junta de Freguesia do Lumiar beneficiam de condições especiais no clube e outros protocolos.
g. Imprensa desportiva	Como clube desportivo, o Sporting vive dos resultados e da sua imagem em termos competitivos.
h. Patrocinadores (patrocínios e contratos de publicidade)	Os patrocínios e contratos de publicidade assumem uma importante parte nas receitas do clube. Na época 2012/2013, a rubrica dos patrocínios aumentou cerca de 9,7% com a realização de incrementos de patrocínios em algumas das modalidades (como o futsal), e em termos de publicidade também se assistiu a um aumento originado por novos contratos de publicidade também para as modalidades.
i. Bancos	Os bancos têm uma enorme influência pelas necessidades de financiamento.
j. Fornecedores e parceiros	Os fornecedores e parceiros permitem criar condições para o bom funcionamento do clube.

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efectuadas

3.8. Matriz BCG

A análise correspondente à matriz BCG estabelece a relação entre a taxa de crescimento da indústria/segmento e a quota de mercado relativa, no entanto, segundo Kotler e Fox (1994:161), a abordagem de *portfolio* da *Boston Consulting Group* (BCG) “pode ser adaptada para o uso de instituições educacionais”, pelo que aqui procedemos à sua adaptação ao Multidesportivo do Sporting Clube de Portugal.

Assim, com o intuito de efectuar a análise BCG da organização em estudo, fizémos corresponder a *taxa de crescimento* à taxa de crescimento de utilizadores e considerámos a *quota de mercado relativa* tendo em conta os ginásios concorrenciais de grandeza e modalidades semelhantes. Os *produtos* foram considerados como as modalidades que o Multidesportivo oferece.

Tabela 43 – População presente, por zona geográfica, em 2011

Zona Geográfica	População presente		
	Homens	Mulheres	TOTAL
Grande Lisboa	926.955	1.055.804	1.982.759
Lisboa	250.857	296.491	547.348
Lumiar	18.182	21.460	39.642

Fonte: Adaptado dos Censos 2011, do Instituto Nacional de Estatística

Pelos dados da tabela 43, com o número de população presente por zona geográfica (particulamente na Grande Lisboa, Lisboa e Lumiar, onde está localizado o Estádio e o Multidesportivo) e comparando com o número de praticantes dos principais clubes concorrentes em Lisboa (tabela 44, que contém ainda a informação das modalidades que detêm), considerámos ser *elevada* a quota de mercado relativa do Multidesportivo do SCP.

Tabela 44 – Modalidades e número de utilizadores de clubes concorrentes

Clube Modalidades	Sporting Clube de Portugal	Sport Lisboa e Benfica	Sport Algés e Dafundo	Os Belenenses	Lisboa Ginásio Clube	Ginásio Clube Português	Clube Nacional de Ginástica
Andebol	X	X		X			
Atletismo	X	X		X			
Basquetebol	X	X	X	X			
Bilhar	X	X					
Canoagem	X	X					
Corfebol	X						
Futebol de 7							X
Futebol de praia	X						
Futsal	X	X		X			
Desportos de Combate	X	X	X		X	X	
Fitness / Musculação			X		X	X	X
Ginástica	X	X	X		X	X	X
Golfe	X	X				X	
Hóquei em campo e em sala				X			
Hóquei em patins	X	X					
Natação	X	X	X	X		X	X
Patinagem	X	X					
Pesca desportiva	X	X					
Pólo aquático	X		X				
Rugby	X	X		X			
Ténis							X
Ténis de mesa	X	X	X				
Tiro	X					X	X
Triatlo	X	X		X			
Vela		X	X				
Voleibol		X		X			X
Xadrez	X						
Nº de utilizadores actual	4.631	1.180	2.083	989	1.076	7.426	2.037

Fonte: Informação proveniente dos respectivos clubes

Em relação à taxa de crescimento de utilizadores, de acordo com a informação proveniente da gestão em que indica um valor inferior a 2,1% desde Janeiro de 2011 (tabela 45), considerámos ser *reduzida* a taxa de crescimento de utilizadores.

Tabela 45 – N° de utilizadores do Multidesportivo

	Janeiro 2011	Janeiro 2012	Janeiro 2013	Janeiro 2014
N° de utilizadores	4.581	4.497	4.590	4.631
Taxa de crescimento (valor aproximado)	-1,83%	+2,07%	+0,89%	

Fonte: Elaboração própria, com base em informações provenientes da gestão do Multidesportivo

Assim, pela *elevada* quota de mercado relativa e por deter uma taxa de crescimento de utilizadores *reduzida*, posicionámos o Multidesportivo (SCP-Md) no quadrante correspondente ao de *Cash cow* (tabela 46).

Tabela 46 – A Matriz BCG do Multidesportivo

		Quota de Mercado Relativa	
		Elevada	Reduzida
Taxa de Crescimento de Utilizadores	Elevada	Estrela (<i>Star</i>)	Interrogação (<i>Question Mark</i>)
	Reduzida	Vaca Leiteira (<i>Cash Cow</i>)	Cão (<i>Dog</i>)

Fonte: Elaboração própria com base no estudo do Multidesportivo

Note-se ainda que o Multidesportivo tem a sua marca potenciada por estar associado a um grande clube – Sporting Clube de Portugal – e ainda tem a possibilidade de crescimento em termos de espaço com a previsão da construção da *Casa das Modalidades* (como está indicado no Programa Eleitoral de 2013 da actual Direcção e pela iniciativa «Missão Pavilhão» lançada em Abril de 2014).

As organizações localizadas em cada um dos quadrantes – *Estrela*, *Vaca Leiteira*, *Interrogação* e *Cão* – deverão ser geridas de formas diferentes, uma vez que se encontram em situações distintas.

Assim, o Multidesportivo, avaliado como *Cash Cow*, deverá ter o objectivo de rentabilizar, servindo de apoio ao desenvolvimento de outros negócios e canalizando o seu excedente financeiro para os *produtos* (modalidades) que sejam considerados *estrelas* e *pontos de interrogação*.

3.9. Análise Estratégica

Para efectuar a análise estratégica, começámos por analisar das respostas sobre a *avaliação do Multidesportivo* e as suas *características fundamentais*, ambos os pontos segundo utilizadores, treinadores e dirigentes. Depois, foi elaborada a análise SWOT com a *análise interna* da organização (onde se obtiveram os seus pontos fortes e pontos fracos) e a *análise externa* (onde se obtiveram as oportunidades e as ameaças que fossem susceptíveis de influenciar o desempenho da organização). A análise estratégica foi finalizada com a definição dos *factores críticos de sucesso* do Multidesportivo.

Nos Anexos deste projecto poderão ser consultados os questionários distribuídos e os gráficos com a informação proveniente das respostas dadas pelos utilizadores, treinadores e dirigentes do Multidesportivo.

3.9.1. Avaliação do Multidesportivo

Neste campo foram avaliados 7 grandes temas – *oferta*, *espaço*, *qualidade*, *preço da mensalidade*, *segurança*, *higiene*, e *competência dos treinadores e staff* – seleccionados em função das reuniões com membros da gestão e pela consulta de documentos e relatórios do clube, sendo que as questões utilizadas foram iguais para utilizadores, treinadores e dirigentes. As conclusões estão apresentadas na tabela 47.

Tabela 47 – Resumo das conclusões sobre a Avaliação do Multidesportivo

Temas	Conclusões
Oferta de modalidades	As opiniões variam entre <i>satisfatória</i> e <i>elevada</i> para utilizadores, treinadores e dirigentes.
Espaço para a prática das modalidades	<i>Satisfatório</i> para a maioria dos utilizadores, treinadores e dirigentes, no entanto quase 30% dos utilizadores considera o espaço <i>reduzido</i> .
Qualidade dos aparelhos disponíveis	<i>Satisfatória</i> para a maioria dos utilizadores, treinadores e dirigentes.
Preço da mensalidade	<i>Satisfatório</i> para a maioria dos utilizadores, treinadores e dirigentes, no entanto cerca de 25% dos utilizadores considera o preço <i>elevado</i> .
Higiene das instalações	<i>Satisfatória</i> para a maioria dos utilizadores e dirigentes, no entanto cerca de 40% dos utilizadores variaram as suas respostas entre <i>reduzida</i> e <i>elevada</i> ; os treinadores dividiram a sua opinião sobre a higiene das instalações entre <i>reduzida</i> e <i>satisfatória</i> .
Segurança das instalações	<i>Satisfatória</i> para a maioria dos utilizadores, treinadores e dirigentes, no entanto cerca de 40% dos utilizadores variaram as suas respostas sobre a segurança das instalações entre <i>reduzida</i> e <i>elevada</i> .
Competência dos treinadores e staff	<i>Elevada</i> para totalidade dos dirigentes e para a grande maioria dos utilizadores e treinadores.

Fonte: Elaboração própria, com base nas respostas dos questionários

3.9.2. Características fundamentais

Com o intuito de descobrir quais seriam as *características fundamentais* do Multidesportivo para os utilizadores, treinadores e dirigentes, foi elaborado um quadro onde se pedia que fossem seleccionadas 5 características, sendo este quadro o resultado da junção do quadro da análise interna e da análise externa, e que correspondia à questão VIII no questionário para utilizadores e à questão X no questionário para treinadores e dirigentes.

Após análise dos resultados, reunimos as 5 *características fundamentais* Multidesportivo que maior número de respostas obtiveram, por ordem de importância, na tabela 48. Acrescentámos mais um ponto no caso dos utilizadores, por ter havido pouca diferenciação no total das suas respostas.

Tabela 48 – Características fundamentais do Multidesportivo

Características fundamentais		
Dirigentes	Treinadores	Utilizadores
<ol style="list-style-type: none"> 1. Competência dos treinadores e <i>staff</i> 2. Oferta de modalidades 3. Notoriedade da marca “Sporting” 4. Qualidade dos espaços específicos à prática desportiva 5. Preço da mensalidade 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competência dos treinadores e <i>staff</i> 2. Oferta de modalidades 3. Notoriedade da marca “Sporting” 4. Horários das actividades 5. Preço da mensalidade 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competência dos treinadores e <i>staff</i> 2. Oferta de modalidades 3. Horários das actividades 4. Localização do Multidesportivo 5. Qualidade dos aparelhos para a prática desportiva 6. Qualidade dos espaços específicos à prática desportiva

Fonte: Elaboração própria, com base nas respostas dos questionários

3.9.3. Análise interna

Em termos de análise interna, a questão VIII para treinadores e dirigentes visava recolher a sua opinião na selecção de 5 *pontos fortes* e 5 *pontos fracos* do Multidesportivo. Após análise dos resultados, reunimos os pontos que maior número de respostas obtiveram, por ordem de importância, na tabela 49. Acrescentámos mais um ponto no caso dos pontos fortes para os dirigentes, por ter havido um empate nas suas respostas.

Tabela 49 – Pontos fortes e pontos fracos, segundo treinadores e dirigentes

Pontos fortes	
Dirigentes	Treinadores
<ol style="list-style-type: none"> 1. Notoriedade da marca “Sporting” 2. Oferta de modalidades 3. Competência dos treinadores e <i>staff</i> 4. Horários das actividades 5. Preço da mensalidade 6. Qualidade dos espaços específicos à prática desportiva 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oferta de modalidades 2. Nº de treinadores por classe 3. Notoriedade da marca “Sporting” 4. Competência dos treinadores e <i>staff</i> 5. Horários das actividades
Pontos fracos	
Dirigentes	Treinadores
<ol style="list-style-type: none"> 1. Qualidade dos espaços comuns (balneários, corredores, ...) 2. Informação para decisões estratégicas ao nível financeiro e não financeiro 3. Condições de Higiene 4. Qualidade dos aparelhos para a prática desportiva 5. Lotação do espaço (nº de utilizadores por espaço) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qualidade dos aparelhos para a prática desportiva 2. Qualidade dos espaços comuns (balneários, corredores, ...) 3. Informação para decisões estratégicas ao nível financeiro e não financeiro 4. Condições de Higiene 5. Lotação do espaço (nº de utilizadores por espaço)

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas dos questionários

3.9.4. Análise externa

Em termos de análise externa, a questão IX para treinadores e dirigentes visava recolher a sua opinião na selecção de 5 *oportunidades* e 5 *ameaças* do Multidesportivo. Após análise dos resultados, reunimos os pontos que maior número de respostas obtiveram, por ordem de importância, na tabela 50.

Segundo Freire (2008:143), “para um bom estratega as ameaças constituem sempre oportunidades latentes”, daí que o “*Clubismo*” tenha sido considerado tanto como uma ameaça como uma oportunidade no Multidesportivo.

Tabela 50 – Oportunidades e ameaças, segundo treinadores e dirigentes

Oportunidades	
Dirigentes	Treinadores
<ol style="list-style-type: none"> 1. Localização e acessos do Multidesportivo 2. “Clubismo” (relacionando a marca “Sporting” aos resultados da sua equipa de futebol profissional) 3. Parcerias com colégios 4. Lisboa como capital, com elevado nº de potenciais utilizadores 5. Procura de serviços desportivos pelos lisboetas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Localização e acessos do Multidesportivo 2. Parcerias com colégios 3. “Clubismo” (relacionando a marca “Sporting” aos resultados da sua equipa de futebol profissional) 4. Parcerias com instituições sociais 5. Lisboa como capital, com elevado nº de potenciais utilizadores
Ameaças	
Dirigentes	Treinadores
<ol style="list-style-type: none"> 1. Condições económicas do país 2. Concorrência dos ginásios privados (em termos de oferta de espaços e de serviços) 3. Política fiscal incerta do país 4. “Clubismo” (relacionando a marca “Sporting” aos resultados da sua equipa de futebol profissional) 5. Procura de serviços desportivos pelos lisboetas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Condições económicas do país 2. Concorrência dos ginásios privados (em termos de oferta de espaços e de serviços) 3. Política fiscal incerta do país 4. Investimento privado no Grupo Sporting 5. “Clubismo” (relacionando a marca “Sporting” aos resultados da sua equipa de futebol profissional)

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas dos questionários

3.9.5. Síntese da Análise SWOT

A síntese da análise SWOT (tabela 51) foi elaborada a partir da análise das opiniões de utilizadores, treinadores e dirigentes (através dos questionários), e ainda a partir das conclusões das entrevistas com membros da gestão do Multidesportivo e do Sporting Clube de Portugal.

Tabela 51 – Análise SWOT do Multidesportivo

Análise SWOT		
Análise Interna	Pontos fortes	Pontos fracos
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Oferta de modalidades ❖ Notoriedade da marca “Sporting” ❖ Competência dos treinadores e <i>staff</i> ❖ Horários das actividades e nº de treinadores por classe ❖ Preço da mensalidade ❖ Diferencial da taxa do IVA entre clubes e colectividades (6%) e os ginásios privados (23%) 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Qualidade dos espaços comuns (balneários, corredores, ...) ❖ Informação para decisões estratégicas ao nível financeiro e não financeiro ❖ Qualidade dos aparelhos para a prática desportiva ❖ Condições de Higiene e Segurança ❖ Lotação do espaço (nº de utilizadores por espaço)
Análise Externa	Oportunidades	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Localização e acessos do Multidesportivo ❖ Parcerias com colégios e instituições sociais ❖ “Clubismo” (relacionando a marca “Sporting” aos resultados da sua equipa de futebol profissional) ❖ Lisboa com elevada procura e elevado nº de potenciais utilizadores ❖ Construção do projecto urbanístico e do novo pavilhão para as modalidades ao lado do Estádio 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Condições económicas do país ❖ Política fiscal incerta do país ❖ Concorrência dos ginásios privados (em termos de oferta de espaços e serviços) ❖ Investimento privado no Grupo Sporting ❖ “Clubismo” (relacionando a marca “Sporting” aos resultados da sua equipa de futebol profissional)

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas dos questionários e nas entrevistas efectuadas

3.9.6. Factores Críticos de Sucesso

Na tabela 52 foram definidos os *factores críticos de sucesso* do Multidesportivo. Na sua definição, utilizámos os dados da *análise interna* (pontos fortes e pontos fracos) e os dados da *avaliação* e da selecção das suas *características fundamentais*.

Tabela 52 – Factores Críticos de Sucesso do Multidesportivo

Factores Críticos de Sucesso			
Oferta e reputação desportiva e social de excelência	Adaptação dos recursos e meios à formação e prática desportiva	Competência dos treinadores e <i>staff</i>	Preços da mensalidade acessíveis

Fonte: Elaboração própria

3.10. Linhas estratégicas

Antes da definição das *linhas estratégicas*, procedemos a uma adaptação das perspectivas do modelo original do BSC para organizações sem fins lucrativos (tabela 53), particularizando a análise para o Multidesportivo.

Tabela 53 – Adaptação das perspectivas do BSC ao Multidesportivo

Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	Modelo original do BSC para organizações sem fins lucrativos	Modelo adaptado ao Multidesportivo do Sporting Clube de Portugal
	Clientes/utentes/beneficiários	Utilizadores
	Processos Internos	Processos e Equipamentos
	Aprendizagem e Crescimento	Formação e Competências
	Financeira	Sustentabilidade Financeira

Fonte: Elaboração própria com base na revisão da literatura e estudo do Multidesportivo

Assim, em baixo encontram-se definidas as *linhas estratégicas*, elaboradas em função dos factores críticos de sucesso (tabela 52) e que deverão funcionar como as linhas orientadoras da actuação da organização, por perspectiva (tabela 54).

Tabela 54 – Linhas Estratégicas do Multidesportivo

Perspectivas	Factores Críticos de Sucesso	Linhas Estratégicas
P1 – Utilizadores	Oferta e reputação desportiva e social de excelência	Satisfação das expectativas dos utilizadores
P2 – Processos e Equipamentos	Adaptação dos recursos e meios à formação e prática desportiva	Reforço e adequação dos recursos e meios às necessidades dos utilizadores
P3 – Formação e Competências	Competência dos treinadores e <i>staff</i>	Desenvolvimento contínuo de competências
P4 – Sustentabilidade Financeira	Preços da mensalidade acessíveis	Sustentabilidade financeira das modalidades

Fonte: Elaboração própria

3.11. O *Balanced Scorecard* para o Multidesportivo

A concepção do *Balanced Scorecard* para o Multidesportivo compreendeu a elaboração inicial do mapa estratégico com os objectivos estratégicos por perspectiva, e a determinação de indicadores, metas e iniciativas. Foi finalizada com a definição da calendarização por indicador, com o intuito de proceder à avaliação e monitorização do BSC.

3.11.1. O Mapa Estratégico

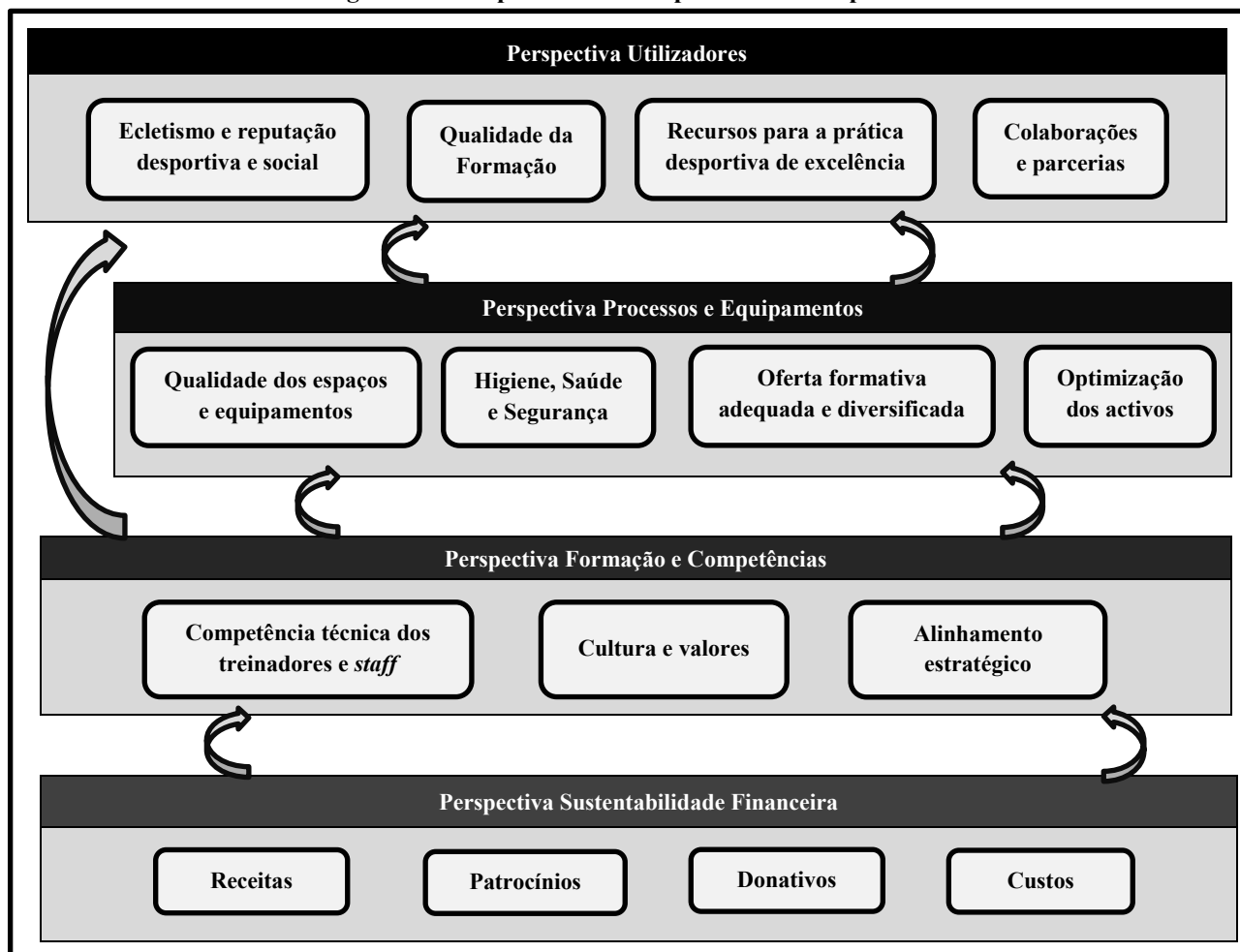
Segundo Kaplan e Norton (2004:38), antes de elaborar os mapas estratégicos deverá ser efectuado “o delineamento da direcção de alto nível da organização”, através da missão, visão e estratégia. Numa altura em que já procedemos à identificação dos mesmos e procedemos à análise e definição das linhas estratégicas, podemos então avançar na elaboração do mapa estratégico.

Para os autores do BSC, o mapa estratégico traduz a estratégia, consistindo na representação visual das relações causa e efeito entre os componentes da estratégia da organização e facilitando a definição e a gestão dos objectivos e dos indicadores.

Assim, começámos por identificar as propostas de valor, que pretendem definir a estratégia do Multidesportivo em relação aos seus utilizadores de forma diferenciadora da concorrência. Os utilizadores são os *clientes-alvo*, no entanto, neste projecto (como anteriormente explicámos) foram considerados apenas os utilizadores de modalidades não profissionais e que se pratiquem dentro do Multidesportivo.

As *Propostas de Valor* presentes na figura 20, foram interligadas com as quatro perspectivas já adaptadas do *Balanced Scorecard*, e foram elaboradas em função das respostas dos questionários aos utilizadores e do estudo do Multidesportivo.

Figura 20 – Propostas de Valor para o Multidesportivo



Fonte: Elaboração própria com base na revisão de literatura e estudo do Multidesportivo

Note-se que, para a perspectiva dos utilizadores (que são os seus *clientes*), as propostas de valor incorporam as 3 diferentes classes de atributos – produto e serviço, relação com o cliente, e imagem e reputação – o que permite aos gestores focarem a sua organização na entrega de uma proposta de valor melhorada aos seus *clientes-alvo*:

- Produto e serviço – com a *Qualidade da Formação*;
- Relação com o cliente – com os *Recursos para a prática desportiva de excelência* e com as *Colaborações e parcerias*;
- Imagem e reputação – com o *Ecletismo e reputação desportiva e social*.

Após a definição das linhas estratégicas e elaboração das propostas de valor, procedemos à identificação dos *objectivos estratégicos*, ou seja, os objectivos que promovem o reforço das competências centrais da empresa nos factores críticos de sucesso no seu negócio. Estes objectivos estratégicos foram elaborados de acordo com o estudo do Multidesportivo, análise das respostas aos questionários e entrevistas com membros da gestão. Assim, na tabela 55 encontram-se os 23 objectivos estratégicos para o Multidesportivo do SCP.

O mapa estratégico foi elaborado na figura 21, mostrando a interligação dos objectivos estratégicos através de relações causa e efeito, explicitadas na tabela 56.

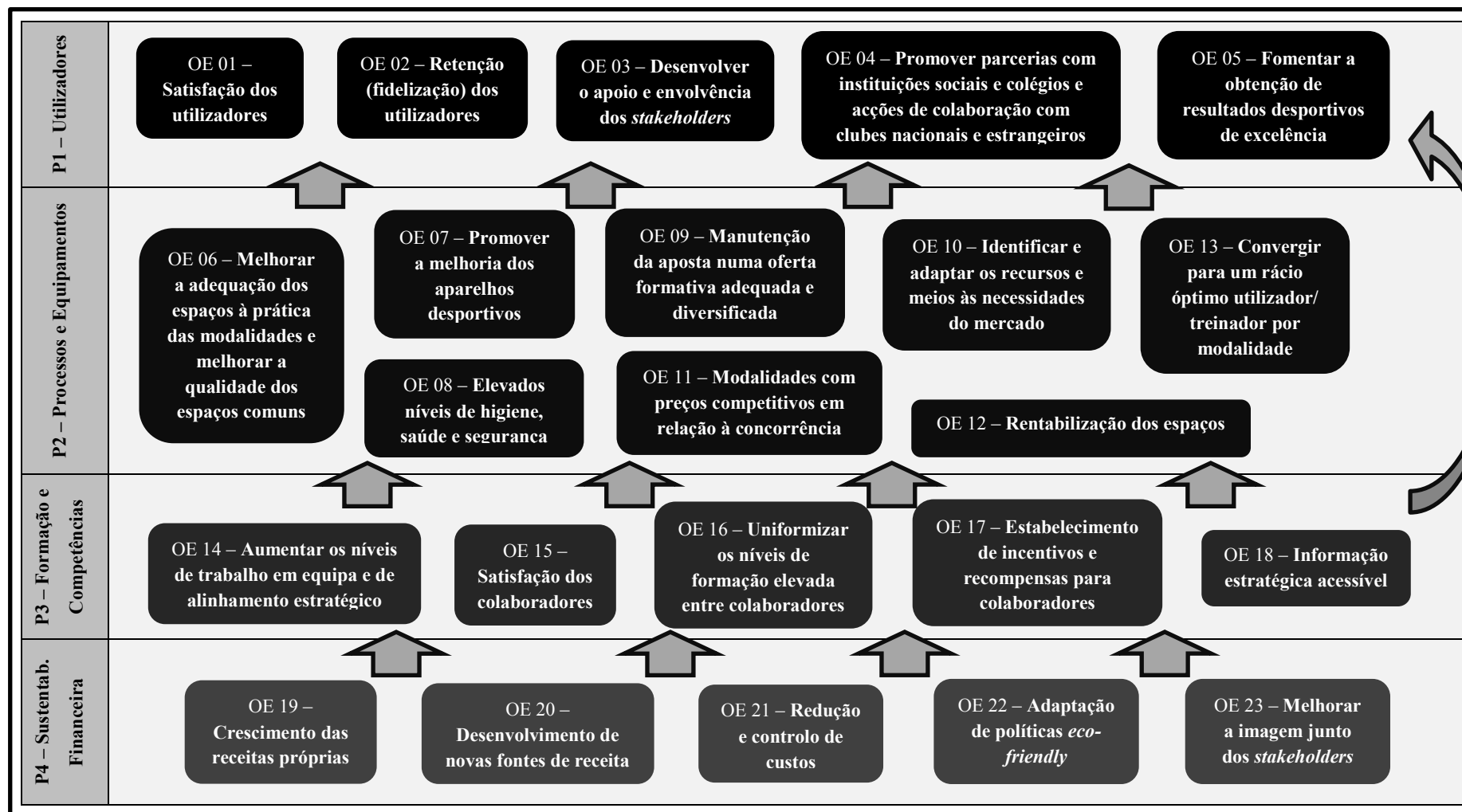
Tabela 55 – Linhas e Objectivos Estratégicos

Perspectiva	Linhas Estratégicas	Objectivos Estratégicos (OE)	Explicitação dos Objectivos Estratégicos
P1 – Utilizadores “Como acrescentar valor aos utilizadores de modo a assegurar o cumprimento da missão?”	Satisfação das expectativas dos utilizadores	OE 01 – Satisfação dos utilizadores	A satisfação das expectativas dos utilizadores deverá ser prioritária, uma vez que procedem ao pagamento das mensalidades para praticarem uma modalidade no Multidesportivo. Assim, a análise da satisfação e da retenção dos utilizadores, as colaborações e parcerias do clube, os resultados desportivos que elevam a imagem do Sporting e as necessidades de apoio e envolvimento dos <i>stakeholders</i> , foram definidos como objectivos estratégicos para a gestão ir ao encontro da satisfação das expectativas dos utilizadores, segundo as respostas dos questionários.
		OE 02 – Retenção (fidelização) dos utilizadores	
		OE 03 – Desenvolver o apoio e envolvimento dos <i>stakeholders</i>	
		OE 04 – Promover parcerias com instituições sociais e colégios e acções de colaboração com clubes nacionais e estrangeiros	
		OE 05 – Fomentar a obtenção de resultados desportivos de excelência	
P2 – Processos e Equipamentos “Para acrescentar valor aos utilizadores, que processos internos devem ser desempenhados de forma excelente?”	Reforço e adequação dos recursos e meios às necessidades dos utilizadores	OE 06 – Melhorar a adequação dos espaços à prática das modalidades e melhorar a qualidade dos espaços comuns	Pelas respostas dos questionários, ficou clara a importância dada pelos utilizadores à qualidade dos espaços e dos aparelhos desportivos. Além disso, os níveis de higiene, saúde e segurança foi outro ponto ao qual deram bastante importância, sublinhando ainda a oferta elevada uma característica fundamental do Multidesportivo. Por sua vez, identificar e adaptar recursos e meios às necessidades de mercado, preços das inscrições competitivos, rentabilização de espaços, e identificação de um rácio óptimo entre treinadores e utilizadores por modalidade, foram objectivos identificados pelo estudo do Multidesportivo e entrevistas a membros da gestão, que consideramos estratégicos nesta perspectiva.
		OE 07 – Promover a melhoria dos aparelhos desportivos	
		OE 08 – Elevados níveis de higiene, saúde e segurança	
		OE 09 – Manutenção da aposta numa oferta formativa adequada e diversificada	
		OE 10 – Identificar e adaptar os recursos e meios às necessidades do mercado	
		OE 11 – Modalidades com preços competitivos em relação à concorrência	
		OE 12 – Rentabilização dos espaços	
		OE 13 – Convergir para um rácio óptimo utilizador/ treinador por modalidade	

P3 – Formação e Competências “Como melhorar e desenvolver continuamente os recursos humanos, cultura e tecnologia, por forma a assegurar a excelência do desempenho dos processos internos susceptíveis de acrescentar valor aos utilizadores?”	Desenvolvimento contínuo de competências	OE 14 – Aumentar os níveis de trabalho em equipa e de alinhamento estratégico	<p>Por ser uma organização com a classes de formação, o desenvolvimento contínuo de competências nos colaboradores é primordial. Assim, nesta perspectiva foram abrangidas as três categorias dos activos intangíveis (capital humano, da informação e organizacional) o que permite uma maior abrangência e foco na possibilidade de melhoria generalizada para a organização, englobando as três fontes (empregados, sistemas de informação e o alinhamento organizacional):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital humano – Satisfação dos colaboradores (OE 15) e Uniformizar os níveis de formação elevada entre treinadores (OE 16); ▪ Capital da informação – Informação estratégica acessível (OE 18); ▪ Capital organizacional – Aumentar os níveis de trabalho de equipa e de alinhamento estratégico (OE 14) e Estabelecimento de incentivos e recompensas (OE 17). <p>Note-se que, neste projecto, os <i>colaboradores</i> são os dirigentes, treinadores, <i>staff</i> e utilizadores que recebam uma remuneração pela sua actividade.</p>
		OE 15 – Satisfação dos colaboradores	
		OE 16 – Uniformizar os níveis de formação elevada entre colaboradores	
		OE 17 – Estabelecimento de incentivos e recompensas para colaboradores	
		OE 18 – Informação estratégica acessível	
P4 – Sustentabilidade Financeira “Como acrescentar valor aos utilizadores, através da melhoria do capital humano e tecnológico, e da melhoria dos processos internos críticos, sem aumentar custos?”	Sustentabilidade financeira das modalidades	OE 19 – Crescimento das receitas próprias	<p>Nesta perspectiva a sustentabilidade financeira das modalidades foi definida como linha estratégica, em função das reuniões com membros da gestão. Assim, foi considerado que a par dos objectivos de crescimento e desenvolvimento de receitas deveriam estar também a redução e controlo de custos. A adaptação de políticas <i>eco-friendly</i> e a imagem da organização junto dos <i>stakeholders</i> foram também considerados estratégicos para a sustentabilidade financeira das modalidades do Multidesportivo.</p>
		OE 20 – Desenvolvimento de novas fontes de receita	
		OE 21 – Redução e controlo de custos	
		OE 22 – Adaptação de políticas <i>eco-friendly</i>	
		OE 23 – Melhorar a imagem junto dos <i>stakeholders</i>	

Fonte: Elaboração própria com base na revisão de literatura e estudo do Multidesportivo

Figura 21 – Mapa Estratégico do Multidesportivo



Fonte: Elaboração própria

Tabela 56 – Relações Causa-Efeito dos Objectivos Estratégicos

Causa	Efeito
OE 01 – Satisfação dos utilizadores	OE 02 – Retenção (fidelização) dos utilizadores OE 05 – Fomentar a obtenção de resultados desportivos de excelência
OE 02 – Retenção (fidelização) dos utilizadores	OE 03 – Desenvolver o apoio e envolvimento dos <i>stakeholders</i> OE 05 – Fomentar a obtenção de resultados desportivos de excelência
OE 03 – Desenvolver o apoio e envolvimento dos <i>stakeholders</i>	OE 01 – Satisfação dos utilizadores OE 02 – Retenção (fidelização) dos utilizadores
OE 04 – Promover parcerias com instituições sociais e colégios e acções de colaboração com clubes nacionais e estrangeiros	OE 01 – Satisfação dos utilizadores OE 02 – Retenção (fidelização) dos utilizadores OE 05 – Fomentar a obtenção de resultados desportivos de excelência
OE 05 – Fomentar a obtenção de resultados desportivos de excelência	OE 01 – Satisfação dos utilizadores OE 02 – Retenção (fidelização) dos utilizadores OE 03 – Desenvolver o apoio e envolvimento dos <i>stakeholders</i>
OE 06 – Melhorar a adequação dos espaços à prática das modalidades e melhorar a qualidade dos espaços comuns	OE 01 – Satisfação dos utilizadores OE 02 – Retenção (fidelização) dos utilizadores OE 05 – Fomentar a obtenção de resultados desportivos de excelência
OE 07 – Promover a melhoria dos aparelhos desportivos	OE 01 – Satisfação dos utilizadores OE 05 – Fomentar a obtenção de resultados desportivos de excelência
OE 08 – Elevados níveis de higiene, saúde e segurança	OE 01 – Satisfação dos utilizadores OE 02 – Retenção (fidelização) dos utilizadores
OE 09 – Manutenção da aposta numa oferta formativa adequada e diversificada	OE 01 – Satisfação dos utilizadores OE 02 – Retenção (fidelização) dos utilizadores OE 10 – Identificar e adaptar os recursos e meios às necessidades do mercado
OE 10 – Identificar e adaptar os recursos e meios às necessidades do mercado	OE 01 – Satisfação dos utilizadores OE 02 – Retenção (fidelização) dos utilizadores
OE 11 – Modalidades com preços competitivos em relação à concorrência	OE 01 – Satisfação dos utilizadores OE 02 – Retenção (fidelização) dos utilizadores OE 10 – Identificar e adaptar os recursos e meios às necessidades do mercado
OE 12 – Rentabilização dos espaços	OE 06 – Melhorar a adequação dos espaços à prática das modalidades e melhorar a qualidade dos espaços comuns OE 10 – Identificar e adaptar os recursos e meios às necessidades do mercado OE 13 – Convergir para um rácio óptimo utilizador/ treinador por modalidade
OE 13 – Convergir para um rácio óptimo utilizador/ treinador por	OE 10 – Identificar e adaptar os recursos e meios às necessidades do mercado

modalidade	OE 12 – Rentabilização dos espaços
OE 14 – Aumentar os níveis de trabalho em equipa e de alinhamento estratégico	OE 05 – Fomentar a obtenção de resultados desportivos de excelência OE 10 – Identificar e adaptar os recursos e meios às necessidades do mercado OE 15 – Satisfação dos colaboradores
OE 15 – Satisfação dos colaboradores	OE 02 – Retenção (fidelização) dos utilizadores OE 05 – Fomentar o alcance de resultados desportivos do clube OE 14 – Aumentar os níveis de trabalho em equipa e de alinhamento estratégico
OE 16 – Uniformizar os níveis de formação elevada entre colaboradores	OE 02 – Retenção (fidelização) dos utilizadores OE 05 – Fomentar a obtenção de resultados desportivos de excelência OE 14 – Aumentar os níveis de trabalho em equipa e de alinhamento estratégico OE 15 – Satisfação dos colaboradores
OE 17 – Estabelecimento de incentivos e recompensas para colaboradores	OE 05 – Fomentar a obtenção de resultados desportivos de excelência OE 14 – Aumentar os níveis de trabalho em equipa e de alinhamento estratégico OE 15 – Satisfação dos colaboradores
OE 18 – Informação estratégica acessível	OE 14 – Aumentar os níveis de trabalho em equipa e de alinhamento estratégico OE 15 – Satisfação dos colaboradores
OE 19 – Crescimento das receitas próprias	OE 23 – Melhorar a imagem junto dos <i>stakeholders</i>
OE 20 – Desenvolvimento de novas fontes de receita	OE 19 – Crescimento das receitas próprias OE 23 – Melhorar a imagem junto dos <i>stakeholders</i>
OE 21 – Redução e controlo de custos	OE 23 – Melhorar a imagem junto dos <i>stakeholders</i>
OE 22 – Adaptação de políticas <i>eco-friendly</i>	OE 21 – Redução e controlo de custos OE 23 – Melhorar a imagem junto dos <i>stakeholders</i>
OE 23 – Melhorar a imagem junto dos <i>stakeholders</i>	OE 20 – Desenvolvimento de novas fontes de receita

Fonte: Elaboração própria

3.11.2. Indicadores, metas e iniciativas

Segundo Kaplan e Norton, o *Balanced Scorecard* permite a *mensuração e foco* da organização. Assim, se o mapa estratégico descreve a *lógica da estratégia*, o BSC por sua vez irá traduzir os objectivos do mapa estratégico em indicadores e metas.

Para definir o número de indicadores a utilizar no BSC, considerámos o intervalo sugerido pelos autores (*entre 20 e 25*), e também o valor sugerido em termos de percentagens por perspectiva (tabela 57). Assim, o número de indicadores utilizados neste projecto (23 no total), foi considerado *adequado* por estar de acordo com o sugerido pelos autores Kaplan e Norton.

Tabela 57 – Percentagens e o número de indicadores utilizado

Perspectiva	Percentagens	Nº de indicadores utilizados
Utilizadores	22%	5
Processos e Equipamentos	34%	8
Formação e Competências	22%	5
Sustentabilidade Financeira	22%	5
TOTAL	100%	23

Fonte: Elaboração própria, com base no estudo de Kaplan e Norton

A selecção dos indicadores a utilizar teve por base a informação proveniente das entrevistas com membros da gestão, o Manual da Qualidade, o estudo do Multidesportivo e a revisão de literatura.

Foi ainda considerada a importância da utilização de dois tipos indicadores, os indicadores *de resultado* (*lag*) que medem o que já aconteceu (como a satisfação dos utilizadores e dos colaboradores), e os indicadores *indutores* (*lead; performance drivers*), que se complementam entre si e que pretendem medir o que irá ou poderá acontecer (como o número de sugestões apresentadas e implementadas pelos colaboradores).

Na tabela 58, encontram-se portanto os indicadores sugeridos por objectivos estratégicos, e as suas fórmulas de cálculo. Foram ainda acrescentadas metas, tendo-se também procedido à explicitação das mesmas.

Tabela 58 – Indicadores e Metas

Objectivos Estratégicos (OE)	Indicadores	Fórmulas de Cálculo	Metas	Explicitação das Metas
OE 01 – Satisfação dos utilizadores	1) Índice de satisfação dos utilizadores	Média das respostas	$\geq 70\%$	Neste indicador considerámos importante que a meta se enquadre no último quadrante ou esteja muito perto de o alcançar ($\geq 70\%$), admitindo como objectivo alcançar uma média de respostas bastante positiva.
OE 02 – Retenção (fidelização) dos utilizadores	2) % retenção dos utilizadores	Nº re-inscrições ano n / Nº total de inscrições ano n	$\geq 60\%$	Considerámos que a maioria das inscrições ($\geq 60\%$) deverão ser revalidadas na mesma ou em outra modalidade.
OE 03 – Desenvolver o apoio e envolvimento dos <i>stakeholders</i>	3) Nº de demonstrações e espectáculos das modalidades	Nº de demonstrações e espectáculos das modalidades ano n	\geq valor do ano n-1	Não tendo a informação do valor actual, considerámos que a meta deverá ser um valor igual ou superior ao do ano anterior (n-1), aumentando anualmente o nº de demonstrações e espectáculos com o objectivo de desenvolver o apoio e envolvimento dos <i>stakeholders</i> .
OE 04 – Promover parcerias com instituições sociais e colégios e acções de colaboração com clubes nacionais e estrangeiros	4) Nº de parcerias e colaborações (instituições sociais, colégios, clubes nacionais e clubes estrangeiros)	Nº parcerias e colaborações ano n	\geq valor do ano n-1	Não tendo a informação do valor actual, considerámos que a meta deverá ser um valor igual ou superior ao do ano anterior (n-1), promovendo assim as parcerias com instituições sociais e colégios e as acções de colaboração com clubes nacionais e estrangeiros.
OE 05 – Fomentar a obtenção de resultados desportivos de excelência	5) % participação dos utilizadores em competições (nacionais e internacionais)	Nº utilizadores que participaram em competições ano n / Nº total de utilizadores ano n	\geq valor do ano n-1	Não tendo a informação do valor actual, considerámos que a meta deverá ser um valor igual ou superior ao do ano anterior (n-1), com o objectivo de fomentar a obtenção de resultados desportivos de excelência.
OE 06 – Melhorar a adequação dos espaços à	6) Índice de satisfação dos utilizadores com os espaços	Média das respostas sobre a satisfação com os espaços	$\geq 70\%$	Neste indicador considerámos importante que a meta se enquadre no último quadrante ou esteja muito perto de o alcançar ($\geq 70\%$),

prática das modalidades e melhorar a qualidade dos espaços comuns	(específicos e comuns)	(distinguir entre específicos e comuns)		admitindo como objectivo alcançar uma média de respostas bastante positiva.
OE 07 – Promover a melhoria dos aparelhos desportivos	7) % renovação dos aparelhos desportivos (compra ou manutenção)	Nº de aparelhos novos ou alvo de manutenção ano n / Nº total de aparelhos ano n	≥ 50%	É fundamental garantir a segurança e qualidade dos aparelhos, por isso considerámos que pelo menos metade (50%) deverão ser alvo de manutenção ou compra anual.
OE 08 – Elevados níveis de higiene, saúde e segurança	8) Índice de satisfação dos utilizadores com higiene, saúde e segurança (distinguir entre cada uma)	Média das respostas sobre higiene, saúde e segurança (fazer a distinção entre cada uma)	≥ 70%	Neste indicador considerámos importante que a meta se enquadre no último quadrante ou esteja muito perto de o alcançar (≥ 70%), admitindo como objectivo alcançar uma média de respostas bastante positiva.
OE 09 – Manutenção da aposta numa oferta formativa adequada e diversificada	9) Índice de satisfação dos utilizadores e colaboradores com a oferta de modalidades	Média das respostas	≥ 70%	Neste indicador considerámos importante que a meta se enquadre no último quadrante ou esteja muito perto de o alcançar (≥ 70%), admitindo como objectivo alcançar uma média de respostas bastante positiva.
OE 10 – Identificar e adaptar os recursos e meios às necessidades do mercado	10) Nº de sugestões implementadas de utilizadores e colaboradores	Nº de sugestões implementadas de utilizadores e colaboradores ano n/ Total de sugestões ano n	≥ valor do ano n-1	Não tendo a informação do valor actual de sugestões, considerámos que a meta deverá ser um valor igual ou superior ao do ano anterior (n-1), com o intuito de identificar e adaptar os recursos e meios às necessidades do mercado.
OE 11 – Modalidades com preços competitivos em relação à concorrência	11) Relação dos preços das mensalidades e a média dos preços dos principais concorrentes (análise por modalidade)	Preços da mensalidade de uma modalidade / Média dos preços dos principais concorrentes dessa modalidade	≤ 1	Aqui considerámos que a meta deverá ser um preço de mensalidade por modalidade igual ou inferior à média do preço praticado pelos principais clubes concorrentes, considerando a importância dada pelos utilizadores ao preço das mensalidades do clube.
OE 12 – Rentabilização dos espaços	12) Taxa de ocupação nos diferentes períodos (por exemplo, manhã, início da tarde,	% utilização do espaço (fazer a distinção por diferentes períodos, por exemplo 4)	≥ valor do semestre s-1	Aqui considerámos que a meta deverá ser um valor igual ou superior ao do semestre anterior (s-1), promovendo assim a rentabilização de espaços.

	fim da tarde, e noite)			
OE 13 – Convergir para um rácio óptimo utilizador/ treinador por modalidade	13) N° utilizadores por treinador (análise por modalidade)	N° de utilizadores de uma modalidade / N° treinadores dessa modalidade	\geq valor óptimo	Como ainda não sabemos qual o valor óptimo, considerámos que a meta deverá ser valor igual ou superior ao óptimo, tendo como objectivo a sua aproximação mas mantendo assim os níveis de satisfação dos colaboradores e utilizadores.
OE 14 – Aumentar os níveis de trabalho em equipa e de alinhamento estratégico	14) N° acções de alinhamento à estratégia	Total de acções para alinhamento dos colaboradores à estratégia do semestre s	\geq valor do semestre s-1	Considerámos que a meta deverá ser um valor igual ou superior ao do semestre anterior (s-1) pela importância destas acções na fase inicial de alinhamento à estratégia. Esta meta deverá ser alterada quando se encontrar um número óptimo de acções por semestre.
OE 15 – Satisfação dos colaboradores	15) Índice de satisfação dos colaboradores	Média das respostas	$\geq 70\%$	Neste indicador considerámos importante que a meta se enquadre no último quadrante ou esteja muito perto de o alcançar ($\geq 70\%$), admitindo como objectivo alcançar uma média de respostas bastante positiva.
OE 16 – Uniformizar os níveis de formação elevada entre colaboradores	16) N° de horas de formação por colaborador	Total do n° de horas de formação por colaborador ano n	15h	Aqui utilizámos um valor igual ao disposto no Manual da Qualidade do clube.
OE 17 – Estabelecimento e contabilização de incentivos e recompensas para colaboradores	17) % incentivos no total da remuneração/ano	Total dos incentivos ano n / Total das remunerações ano n	$\leq 10\%$	O total das remunerações deverá conter uma percentagem (que poderá ser até 10%, na nossa sugestão) para incentivos, promovendo o bom trabalho e motivando os colaboradores, à semelhança do que já acontece em grandes empresas/organizações.
OE 18 – Informação estratégica acessível	18) Valor do investimento num SI estratégico e acessível (e acções de formação)	Valor do investimento anual no SI estratégico e nas acções para torná-lo mais acessível	> 0	Uma vez que é a nossa sugestão um investimento num SI estratégico, considerámos que não se deveria indicar qualquer valor até apreciação da gestão de topo. Este indicador deverá ser conjugado com o indicador 23).
OE 19 – Crescimento das receitas próprias	19) Evolução das receitas próprias	Receitas próprias ano n / Receitas próprias ano n-1	> 1	Considerámos como meta as receitas próprias (ano n) serem superiores às do ano anterior (n-1), para irem ao encontro do

				objectivo estratégico de crescimento das mesmas.
OE 20 – Desenvolvimento de novas fontes de receita	20) Evolução da rubrica “outras prestações de serviços”	Outras prestações de serviços ano n / Outras prestações de serviços ano n-1	> 1	Considerámos como meta a rubrica “outras prestações de serviços” (ano n) ter um valor superior ao do ano anterior (n-1), para avaliar assim se está ou não a haver desenvolvimento de novas fontes de receita.
OE 21 – Redução e controlo de custos	21) Relação dos Custos efectivos vs previsionais (distinguir entre variáveis e fixos)	Custos efectivos do trimestre t / Custos previsionais do trimestre t (distinguir entre variáveis e fixos)	≤ 1	Não tendo o valor da imputação de custos por modalidade, a meta foi definida com o objectivo de os custos efectivos serem iguais ou inferiores aos custos previsionais, avaliando assim se está ou não a haver redução e controlo de custos (deverá ainda ser feita a distinção entre custos fixos e variáveis).
OE 22 – Adaptação de políticas <i>eco-friendly</i>	22) % serviços <i>eco-friendly</i>	Total de serviços <i>eco-friendly</i> ano n / Total de serviços ano n	≥ valor do ano n-1	Não tendo a informação do valor actual (ano n), considerámos que a meta deverá ser um valor igual ou superior ao do ano anterior (n-1), promovendo assim uma adaptação crescente de serviços <i>eco-friendly</i> no Multidesportivo.
OE 23 – Melhorar a imagem junto dos <i>stakeholders</i>	23) Rentabilidade por modalidade (relação das suas receitas vs custos)	Receita por modalidade / Custos totais por modalidade (fixos + variáveis)	> 1	Não tendo ainda o valor da imputação de custos por modalidade, a meta foi definida com o objectivo de as receitas geradas por modalidade serem superiores aos seus custos totais. Este indicador deverá ser conjugado com o indicador 19).

Fonte: Elaboração própria

Segundo Kaplan e Norton, os objectivos e metas não serão alcançados só porque foram definidos – as organizações devem lançar um conjunto de *programas* que irão criar condições para que se realizem as metas e objectivos de todos os indicadores. Assim, na tabela 59 encontram-se as iniciativas (ou *programas*/ planos de acção) por objectivo estratégico.

Tabela 59 – Iniciativas por objectivo estratégico

Objectivo Estratégico (OE)	Iniciativas	Explicitação
OE 01 – Satisfação dos utilizadores	a) Promoção de actividades internas de convívio nas diferentes modalidades com atletas olímpicos, medalhados, ou com mais notoriedade; Aumentar a oferta de serviços (por exemplo, centro de massagens/fisioterapia no clube; biblioteca/sala de estudo; centros de estética e de saúde; institutos de formação; férias desportivas com prática das modalidades do Multidesportivo)	As actividades internas e convívios são fundamentais para criar um espírito de equipa e união, e assim aumentar a satisfação dos utilizadores; Segundo os dados dos questionários, a oferta de modalidades é uma das características fundamentais para os utilizadores, no entanto a mesma poderá ser alargada aos serviços, como vimos pelo estudo de clubes concorrentes.
OE 02 – Retenção (fidelização) dos utilizadores	b) Cultivar utilizadores/apoiantes “vitalícios” (com fidelização através do pagamento de quotas, convites para saraus, criação de associação antigos e actuais atletas das modalidades do SCP)	Sugerida com o intuito de os ex-utilizadores continuarem a gerar receitas mesmo depois de abandonarem a prática desportiva no clube.
OE 03 – Desenvolver o apoio e envolvimento dos <i>stakeholders</i>	c) Estabelecimento de um programa anual com os diferentes <i>stakeholders</i> (iniciativas e demonstrações exclusivas)	Ao estabelecer um programa anual, estreitam-se relações entre os <i>stakeholders</i> e as modalidades do clube.
OE 04 – Promover parcerias com instituições sociais e colégios e acções de colaboração com clubes nacionais e estrangeiros	d) Criar um plano para aumentar o nº parcerias com instituições sociais e colégios; Desenvolver um plano anual com clubes nacionais e estrangeiros (estágios conjuntos, palestras)	Pelos resultados dos questionários, as parcerias e acções de colaboração indicadas fazem a interligação com as expectativas dos utilizadores (linha estratégica), assim o seu crescimento em número será benéfico para o clube.
OE 05 – Fomentar a obtenção de resultados desportivos de excelência	e) Estabelecimento de um plano de remunerações e/ou incentivos para utilizadores transversal às modalidades não profissionais (bolsa para alto rendimento, bolsa de estudo e/ou transportes, convites para jogos de futebol, cartão estacionamento do parque, <i>vouchers</i> na loja verde, homenagens em intervalos dos	É fundamental incentivar os utilizadores para a obtenção de resultados desportivos de excelência (OE), através de um plano de remunerações e incentivos que seja transversal às modalidades não profissionais (podendo fazer a distinção por modalidades olímpicas vs não olímpicas); as sugestões foram adaptadas segundo o estudo de

	jogos de futebol)	clubes concorrentes.
OE 06 – Melhorar a adequação dos espaços à prática das modalidades e melhorar a qualidade dos espaços comuns	f) Proceder a um estudo para melhorar a adequação dos espaços específicos de cada modalidade e a qualidade dos espaços comuns	Segundo os resultados dos questionários, é fundamental a qualidade e adequação dos espaços, tendo sido identificado como um ponto a melhorar no Multidesportivo.
OE 07 – Promover a melhoria dos aparelhos desportivos	g) Estabelecer uma avaliação anual da qualidade dos aparelhos desportivos e ao estudo das necessidades dos mesmos (nº de anos, qualidade); Estabelecer protocolos para a aquisição e/ou manutenção dos aparelhos desportivos	Segundo os resultados dos questionários, a qualidade dos aparelhos desportivos é um ponto a melhorar, por isso a necessidade de avaliação e estudo dos mesmos; Ao estabelecer protocolos o clube poderá reduzir os custos de manutenção/compra dos aparelhos desportivos.
OE 08 – Elevados níveis de higiene, saúde e segurança	h) Higiene – Adaptar as necessidades de limpeza/frequência por período (manhã; tarde; noite) Saúde – Estudar a possibilidade de criação de uma equipa multidisciplinar para apoiar aos utilizadores de competição (gabinete de psicologia, fisioterapia, nutrição, apoio médico) e/ou parcerias com clínicas privadas (por exemplo, a clínica CUF de Alvalade) Segurança – Estabelecimento de controlo de acessos no Multidesportivo	Higiene – pelo resultado dos questionários, a higiene é um ponto a melhorar no Multidesportivo; Saúde – a sugestão vem do estudo de clubes concorrentes. Segurança – segundo os dados da autoavaliação dos directores e dirigentes (no relatório e contas 2012/2013), uma das principais áreas de melhoria estipulava a implementação de um mecanismo de controlo de acessos.
OE 09 – Manutenção da aposta numa oferta formativa adequada e diversificada	i) Proceder à análise da adequação de cada modalidade (por exemplo, horários) e possibilidade da constituição de novas modalidades/serviços no Multidesportivo	Segundo os resultados dos questionários, um dos pontos fortes é a elevada oferta de modalidades do Multidesportivo, no entanto é fundamental estudar a sua adequação e estudo para constituição de outras modalidades para rentabilizar espaços (aumentando assim a oferta).
OE 10 – Identificar e adaptar os recursos e meios às necessidades do mercado	j) Promover e incentivar sugestões de utilizadores e colaboradores (atribuição de bilhetes para jogos de futebol, entrevistas no jornal do clube, <i>vouchers</i> na loja oficial do clube)	Para identificar e adaptar os recursos e meios às necessidades do mercado (OE), é fundamental obter as opiniões dos utilizadores e dos colaboradores; as sugestões para o seu incentivo vêm do estudo de clubes concorrentes.
OE 11 – Modalidades com preços competitivos em relação à concorrência	k) Estudar os preços e condições de pagamento em comparação com a concorrência (aproveitar a vantagem comparativa do Multidesportivo – o IVA do SCP é de 6%, enquanto dos ginásios, nomeadamente do Holmes Place, é de 23%)	É importante proceder ao estudo dos preços concorrentes para avaliar se Multidesportivo está a aproveitar a vantagem comparativa do IVA (6%) em relação aos ginásios privados (23%).

OE 12 – Rentabilização dos espaços	l) Desenvolver parcerias para ocupar espaços nos períodos com menor utilização da parte das modalidades (por exemplo, ocupação do ginásio 3 no período da manhã); Disponibilização de um mapa com actividades e horários online	Para rentabilização dos espaços (OE), será fundamental continuar a desenvolver parcerias e comunicar de forma acessível as actividades e horários do clube; a sugestão de disponibilização online vem do estudo de clubes concorrentes.
OE 13 – Convergir para um rácio óptimo utilizador/treinador por modalidade	m) Identificar relação óptima utilizador/treinador por modalidade (com recurso reuniões com treinadores, dirigentes, e questionários para utilizadores)	Esta iniciativa vai ao encontro das necessidades de redução de custos, no entanto deverá ser feita a distinção por modalidade e ainda por classes de formação e de competição.
OE 14 – Aumentar os níveis de trabalho em equipa e de alinhamento estratégico	n) Ações de <i>team-building</i> e alinhamento estratégico entre colaboradores	Para aumentar os níveis de trabalho de equipa e de alinhamento estratégico entre colaboradores, é importante estabelecer ações neste sentido, como acontece em grandes empresas/organizações.
OE 15 – Satisfação dos colaboradores	o) Aumentar a envolvimento dos colaboradores no clube (promover inscrições dos colaboradores em classes; festas de aniversário dos filhos no Multidesportivo; espaço para tempos livres com monitores para os filhos)	Para aumentar a satisfação dos colaboradores (OE), esta iniciativa prevê o crescimento do número de actividades e serviços oferecidos; a sugestão dos serviços vem do estudo de clubes concorrentes.
OE 16 – Uniformizar os níveis de formação elevada entre colaboradores	p) Desenvolvimento de parcerias com instituições de formação e federações	Para uniformizar os níveis de formação elevada entre colaboradores (OE) e ao mesmo tempo reduzir os custos necessários à sua formação, esta iniciativa pretende promover as parcerias com instituições de formação e federações.
OE 17 – Estabelecimento e contabilização de incentivos e recompensas para colaboradores	q) Estabelecimento e contabilização de um plano de incentivos e recompensas para colaboradores (por exemplo, convites para jogos, <i>vouchers</i> na loja verde, oferta de formação)	Segundo a autoavaliação dos directores e dirigentes (no relatório e contas 2012/2013), uma das principais áreas de melhoria estipulava a necessidade de formalizar os processos de avaliação de desempenho dos colaboradores, que pode ser estabelecido através de um plano de incentivos e recompensas a definir, procedendo ainda à sua contabilização.
OE 18 – Informação estratégica acessível	r) Estabelecimento de um SI estratégico para o Multidesportivo (com ações de formação)	Tal como existe em grandes empresas/organizações, o estabelecimento de um SI estratégico permitirá a melhoria dos serviços informáticos, que foi identificado como um ponto a melhorar segundo treinadores e dirigentes nos questionários distribuídos, e na autoavaliação realizada para directores e dirigentes presente no relatório e contas 2012/2013.
OE 19 –	s) Promover a quotização entre	Com o objectivo do crescimento de receitas

Crescimento das receitas próprias	utilizadores (por exemplo, utilizadores com uma bolsa atribuída pelo clube superior a 300€ deverão ser sócios)	próprias (OE), o clube poderá promover a quotização de utilizadores das modalidades, por exemplo, com condições especiais logo na sua inscrição (antes de começar a época); a sugestão vem do estudo de clubes concorrentes.
OE 20 – Desenvolvimento de novas fontes de receita	t) Merchandising de produtos de cada modalidade (com % das vendas a favor da modalidade da qual se venderam produtos)	Para desenvolver novas fontes de receita (OE), poderá ser estudada a possibilidade de <i>merchandising</i> de alguns produtos das modalidades.
OE 21 – Redução e controlo de custos	u) Imputação de custos fixos e variáveis por modalidade	A imputação de custos fixos e variáveis por modalidade poderá contribuir para a redução e controlo de custos, apoiando ainda a gestão do clube na tomada de decisão.
OE 22 – Adaptação de políticas <i>eco-friendly</i>	v) Adaptação de políticas <i>eco-friendly</i> ao Multidesportivo (torneiras temporizadas, tapete cobertura da piscina, luzes LED)	A adaptação de políticas <i>eco-friendly</i> pretende ir ao encontro das melhores práticas das organizações; as sugestões vêm do estudo de clubes concorrentes.
OE 23 – Melhorar a imagem junto dos stakeholders	w) Utilização dos vidros e/ou painéis exteriores do Multidesportivo para publicidade e promoção das modalidades	Para melhorar a imagem junto dos <i>stakeholders</i> é importante a utilização de espaços que promovam para o exterior as modalidades e os apoios publicitários do clube.

Fonte: Elaboração própria

Finalmente, para cumprimento das *iniciativas estratégicas* propostas – assim denominadas por Kaplan e Norton uma vez que o seu acompanhamento permite “a execução da estratégia” – deverão ser alocados investimentos/recursos e definida a responsabilidade da sua implementação (tabela 60).

Para Porter (1993:652), as vantagens competitivas mais duráveis “dependem, geralmente, da posse de recursos humanos avançados e da capacidade técnica interna” o que exige um “investimento constante em habilitações e bens especializados, bem como mudança constante”, pelo que – por não termos acesso aos diferentes valores em termos monetários que seriam necessários – foi considerado que, neste projecto, as iniciativas não seriam acompanhadas por valores monetários.

Tabela 60 – Iniciativas / Plano de acção

Iniciativas	Investimentos / Recursos	Responsabilidade
<p>a) Promoção de actividades internas de convívio nas diferentes modalidades com atletas olímpicos, medalhados, ou com mais notoriedade;</p> <p>Aumentar a oferta de serviços (por exemplo, centro de massagens/fisioterapia no clube; biblioteca/sala de estudo; centros de estética e de saúde; institutos de formação; férias desportivas com prática das modalidades do Multidesportivo)</p>	<p>Distribuição e análise de questionários; Convites aos atletas;</p> <p>Disponibilização e aluguer de espaços; Parcerias e colaborações com privados.</p>	<p>Direcção do Multidesportivo</p>
<p>b) Cultivar utilizadores/apoiantes “vitalícios” (com fidelização através do pagamento de quotas, convites para saraus, criação de associação antigos e actuais atletas das modalidades do SCP)</p>	<p>Disponibilização de bilhetes e envio de convites;</p> <p>Disponibilização de condições especiais no pagamento de quotas.</p>	<p>Direcção do Multidesportivo</p>
<p>c) Estabelecimento de um programa anual com os diferentes <i>stakeholders</i> (iniciativas e demonstrações exclusivas)</p>	<p>Transporte, alimentação e equipamentos para os utilizadores que participem nas acções; Disponibilização de espaço e material.</p>	<p>Direcção do Multidesportivo</p>
<p>d) Criar um plano para aumentar o nº parcerias com instituições sociais e colégios;</p> <p>Desenvolver um plano anual com clubes nacionais e estrangeiros (estágios conjuntos, palestras)</p>	<p>Disponibilização de espaço e material; Estabelecimento de parcerias e protocolos.</p>	<p>Direcção do Multidesportivo</p>
<p>e) Estabelecimento de um plano de remunerações e/ou incentivos para utilizadores transversal às modalidades não profissionais (bolsa para alto rendimento, bolsa de estudo e/ou transportes, convites para jogos de futebol, cartão estacionamento do parque, <i>vouchers</i> na loja verde, homenagens em intervalos dos jogos de futebol)</p>	<p>Orçamento para um plano de remunerações; Disponibilização de incentivos como bilhetes para jogos de futebol, cartões de parque, <i>vouchers</i> na loja verde e outros prémios.</p>	<p>Direcção do Multidesportivo</p>
<p>f) Proceder a um estudo para melhorar a adequação dos espaços específicos de cada modalidade e a qualidade dos espaços comuns</p>	<p>Distribuição e análise de questionários.</p>	<p>Director Instalações e Operações em conjunto com a Direcção do Multidesportivo</p>
<p>g) Estabelecer uma avaliação anual da qualidade dos aparelhos desportivos e ao estudo das necessidades dos mesmos (nº de anos, qualidade);</p>	<p>Relatórios anuais entre treinadores e directores;</p> <p>Estabelecimento de parcerias e protocolos; Orçamento para</p>	<p>Directores das diferentes Modalidades em conjunto</p>

Estabelecer protocolos para a aquisição e/ou manutenção dos aparelhos desportivos	aquisição e manutenção do material.	com a Direcção do Multidesportivo
h) Higiene – Adaptar as necessidades de limpeza/frequência por período (manhã; tarde; noite) Saúde – Estudar a possibilidade de criação de uma equipa multidisciplinar para apoiar aos utilizadores de competição (gabinete de psicologia, fisioterapia, nutrição, apoio médico) e/ou parcerias com clínicas privadas (por exemplo, a clínica CUF de Alvalade) Segurança – Estabelecimento de controlo de acessos no Multidesportivo	Estudo das necessidades de frequência de limpeza; Estudo e orçamento para a criação de uma equipa multidisciplinar de apoio aos utilizadores de competição; Orçamento para um sistema de controlo de acessos; Estabelecimento de parcerias e protocolos; Distribuição e análise de questionários.	Director Instalações e Operações em conjunto com a Direcção do Multidesportivo
i) Proceder à análise da adequação de cada modalidade (por exemplo, horários) e possibilidade da constituição de novas modalidades/serviços no Multidesportivo	Estudo para adaptar os horários aos actuais e potenciais utilizadores; Distribuição e análise de questionários.	Direcção do Multidesportivo
j) Promover e incentivar sugestões de utilizadores e colaboradores (atribuição de bilhetes para jogos de futebol, entrevistas no jornal do clube, <i>vouchers</i> na loja oficial do clube)	Criação de um e-mail ou espaço no site onde são endereçadas as sugestões; Disponibilização de incentivos como bilhetes para jogos de futebol, espaços no jornal do Sporting, <i>vouchers</i> na loja verde e outros prémios.	Centro de Atendimento em conjunto com a Direcção do Multidesportivo
k) Estudar os preços e condições de pagamento em comparação com a concorrência (aproveitar a vantagem comparativa do Multidesportivo – o IVA do SCP é de 6%, enquanto dos ginásios, nomeadamente do Holmes Place, é de 23%)	Acompanhamento de preços e condições de pagamento nos ginásios concorrentes; Estudo para adaptação das condições de pagamento aos utilizadores mais carenciados.	Direcção do Multidesportivo
l) Desenvolver parcerias para ocupar espaços nos períodos com menor utilização da parte das modalidades (por exemplo, ocupação do ginásio 3 no período da manhã); Disponibilização de um mapa com actividades e horários online	Estabelecimento de parcerias; Disponibilidade do mapa de actividades e horários no site.	Direcção do Multidesportivo
m) Identificar relação óptima utilizador/treinador por modalidade (com recurso reuniões com treinadores, dirigentes, e questionários para utilizadores)	Acções entre directores e treinadores; Distribuição e análise de questionários.	Directores das diferentes Modalidades em conjunto com a Direcção do Multidesportivo
n) Acções de <i>team-building</i> e alinhamento estratégico entre colaboradores	Orçamento para acções conjuntas entre treinadores, <i>staff</i> e dirigentes; Disponibilização de espaços.	Direcção do Multidesportivo
o) Aumentar a envolvimento dos colaboradores no clube (promover inscrições dos	Orçamento para acções conjuntas com colaboradores;	Direcção do Multidesportivo

colaboradores em classes; festas de aniversário dos filhos no Multidesportivo; espaço para tempos livres com monitores para os filhos)	Disponibilidade de espaços; Distribuição e análise de questionários.	
p) Desenvolvimento de parcerias com instituições de formação e federações	Disponibilização de condições especiais no clube para os institutos de formação e federações alvo de parceria (inscrições, bilhetes, demonstrações, publicidade).	Direcção do Multidesportivo
q) Estabelecimento e contabilização de um plano de incentivos e recompensas para colaboradores (por exemplo, convites para jogos, <i>vouchers</i> na loja verde, oferta de formação)	Disponibilização de incentivos como bilhetes para jogos, <i>vouchers</i> na loja verde, ofertas de formação.	Direcção do Multidesportivo
r) Estabelecimento de um SI estratégico para o Multidesportivo (com acções de formação)	Orçamento para adquirir ou modificar o sistema de informação para o Multidesportivo; Acções de formação.	Direcção do Multidesportivo
s) Promover a quotização entre utilizadores (por exemplo, utilizadores com uma bolsa atribuída pelo clube superior a 300 € deverão ser sócios)	Estudo para a elaboração de regras e condições especiais para a quotização dos utilizadores das modalidades.	Direcção do Multidesportivo
t) Merchandising de produtos de cada modalidade (com % das vendas a favor da modalidade da qual se venderam produtos)	Estudo para <i>merchandising</i> de produtos; Orçamento e parcerias para elaborar os produtos; Disponibilidade na loja verde de espaços para vender esses produtos; Distribuição e análise de questionários.	Direcção do Multidesportivo
u) Imputação de custos fixos e variáveis por modalidade	Acções entre a Direcção e colaboradores.	Direcção do Multidesportivo
v) Adaptação de políticas <i>eco-friendly</i> ao Multidesportivo (torneiras temporizadas, tapete cobertura da piscina, luzes LED)	Estudo e orçamento para adquirir sistemas <i>eco-friendly</i> .	Director Instalações e Operações em conjunto com a Direcção do Multidesportivo
w) Utilização dos vidros e/ou painéis exteriores do Multidesportivo para publicidade e promoção das modalidades	Disponibilização de espaços no exterior; Estabelecimento de parcerias e protocolos.	Direcção do Multidesportivo

Fonte: Elaboração própria

3.11.3. Avaliação e Monitorização

Segundo a revisão de literatura, após a explicitação da missão, visão e valores, da elaboração da análise estratégica, da definição das linhas estratégicas e fixação dos objectivos, indicadores, metas e iniciativas, estamos em condições para projectar o quadro final correspondente à avaliação e monitorização do *Balanced Scorecard*, e assim concluir o processo de implementação do BSC no Multidesportivo.

Na tabela 61 explicamos o porquê da definição temporal em trimestre, semestre ou ano na avaliação dos indicadores.

Tabela 61 – Definição da calendarização

Calendarização	Explicitação
Trimestral	Para indicadores que permitam ir ao encontro de melhores resultados logo no trimestre/semestre seguinte.
Semestral	
Anual	Para indicadores aos quais só faça sentido proceder à avaliação e análise dos resultados no final de cada ano.

Fonte: Elaboração própria

Finalmente, na tabela 62 dispõe um quadro que pretende avaliar e monitorizar os indicadores e metas fixados, através da definição da calendarização da sua análise.

Note-se que a responsabilidade da medição dos indicadores não foi indicada por considerarmos que a sua definição deverá ficar ao encargo da Direcção do Multidesportivo, após verificação e validação do método do *Balanced Scorecard* elaborado neste projecto.

Tabela 62 – Avaliação e Monitorização do Multidesportivo

Indicadores	Metas	Calendarização
1) Índice de satisfação dos utilizadores	$\geq 70\%$	Anual
2) % retenção dos utilizadores	$\geq 60\%$	Anual
3) N° de demonstrações e espectáculos das modalidades	\geq valor do ano n-1	Anual
4) N° de parcerias e colaborações (instituições sociais, colégios, clubes nacionais e clubes estrangeiros)	\geq valor do ano n-1	Anual
5) % participação dos utilizadores em competições (nacionais e internacionais)	\geq valor do ano n-1	Anual
6) Índice de satisfação dos utilizadores com os espaços (específicos e comuns)	$\geq 70\%$	Semestral
7) % renovação dos aparelhos desportivos (compra ou manutenção)	$\geq 50\%$	Anual
8) Índice de satisfação dos utilizadores com higiene, saúde e segurança (distinguir entre cada uma)	$\geq 70\%$	Semestral
9) Índice de satisfação dos utilizadores e colaboradores com a oferta de modalidades	$\geq 70\%$	Anual
10) N° de sugestões implementadas de utilizadores e colaboradores	\geq valor do ano n-1	Anual
11) Relação dos preços das mensalidades e a média dos preços dos principais concorrentes (análise por modalidade)	≤ 1	Anual
12) Taxa de ocupação nos diferentes períodos (por exemplo, manhã, início da tarde, fim da tarde, e noite)	\geq valor do semestre s-1	Semestral
13) N° utilizadores por treinador (análise por modalidade)	\geq valor óptimo	Anual
14) N° acções de alinhamento à estratégia	\geq valor do semestre s-1	Semestral
15) Índice de satisfação dos colaboradores	$\geq 70\%$	Anual
16) N° de horas de formação por colaborador	15h	Anual
17) % incentivos no total da remuneração/ano	$\leq 10\%$	Anual
18) Valor do investimento num SI estratégico e acessível (e acções de formação)	> 0	Anual
19) Evolução das receitas próprias	> 1	Anual
20) Evolução da rubrica “outras prestações de serviços”	> 1	Anual
21) Relação dos Custos efectivos vs previsionais (distinguir entre variáveis e fixos)	≤ 1	Trimestral
22) % serviços <i>eco-friendly</i>	\geq valor do ano n-1	Anual
23) Rentabilidade por modalidade (relação das suas receitas vs custos)	> 1	Anual

Fonte: Elaboração própria

Conclusões

Conclusões finais e recomendações

Considerando a dimensão desportiva e eclética do Sporting Clube de Portugal, partimos para a realização deste projecto com o intuito de ir ao encontro das melhores práticas de gestão em termos estratégicos para adaptar ao seu Multidesportivo.

Como sistema de gestão de *performance*, o *Balanced Scorecard* é o sistema mais actualizado e completo segundo os autores da área da gestão estratégica, permitindo alinhar a organização à estratégia e monitorizar de forma completa e integrada a sua actividade, sustentando a tomada de decisão por parte da gestão de topo.

Com a elaboração deste projecto, concluímos que é viável a aplicação do *Balanced Scorecard* a organizações desportivas sem fins lucrativos. A flexibilidade do modelo proposto permitiu algumas adaptações, colocando no topo a perspectiva dos clientes (*utilizadores* do Multidesportivo), seguida pela perspectiva dos processos internos (*processos e equipamentos*), aprendizagem e crescimento (*formação e competências*) e financeira (*sustentabilidade financeira*). Os objectivos e indicadores elaborados funcionam de forma integrada, estabelecendo relações de causa-efeito entre as diferentes perspectivas. Este projecto é, por isso, uma versão que não estática – segundo Carvalho e Filipe (2008:216-217), sempre que se vão cumprindo objectivos, o BSC permite fazer um *update* dos *targets*, um *update* das medidas, uma mudança das próprias medidas e lançar um desafio constante à estratégia.

Estudámos e identificámos melhorias que poderão ser introduzidas no actual sistema de gestão de *performance* do Multidesportivo. Com a utilização do método do BSC, relacionámos objectivos, indicadores e iniciativas com a estratégia da actual Direcção para o clube. Consideramos ainda que fomos ao encontro dos objectivos estabelecidos inicialmente, sejam os objectivos gerais (estudar as práticas de gestão do Multidesportivo e o seu actual sistema de gestão de *performance*; elaborar um *Balanced Scorecard* acompanhado com o Mapa Estratégico para o Multidesportivo), sejam os

objectivos específicos (identificar a missão, visão e valores do Multidesportivo, e a estratégia da Direcção actual para as modalidades do clube; elaborar a análise SWOT; posicionar o Multidesportivo na matriz BCG; definir os factores críticos de sucesso; estabelecer as linhas e objectivos estratégicos; definir indicadores, metas e iniciativas para a concretização da estratégia; estipular a calendarização dos indicadores para avaliar e monitorizar a actividade da organização).

Foi notável a motivação e o envolvimento dos colaboradores do Multidesportivo na elaboração deste projecto, disponibilizando recursos para que o mesmo fosse o mais específico possível e assim pudesse contribuir para uma possível melhoria no sistema de planeamento estratégico actual.

Os objectivos, indicadores, metas e iniciativas propostos no *Balanced Scorecard* deverão ser encarados como recomendações, que poderão sofrer modificações no futuro e serem adaptadas de acordo com a experiência e melhor conhecimento da gestão em relação à realidade sportinguista. No entanto sublinhamos a necessidade de actualização do seu sistema de informação, passando por indicadores alinhados com estratégia do clube, aumentando o grau de confiança na tomada de decisão e nas actividades de gestão.

A construção da *Casa das Modalidades* será um projecto aliciante que poderá resolver as limitações em termos de espaço do Multidesportivo e criar oportunidades e pontos fortes nas modalidades do clube, no entanto será fundamental aliar uma cuidada análise às necessidades actuais e projecções futuras das mesmas.

Com os bons resultados desportivos provenientes da equipa de futebol profissional sénior masculino no final da presente época de 2013/2014 – 2º lugar no Campeonato Nacional com acesso directo à Liga dos Campeões – o clube terá um acréscimo nas suas receitas bastante significativo, o que poderá contribuir para melhorar posições em termos de gestão das suas modalidades.

Do ponto de vista de atleta de alta-competição e utilizadora do Multidesportivo, foi extremamente gratificante elaborar um projecto que tivesse como objectivo poder contribuir para uma melhoria na gestão estratégica e de *performance*, com a possibilidade de criação de valor para o Sporting Clube de Portugal.

Limitações

Durante a elaboração deste projecto encontrámos algumas limitações, nomeadamente:

- A reduzida literatura sobre a aplicação do *Balanced Scorecard* a organizações desportivas sem fins lucrativos;
- O sistema de informação na gestão das modalidades do Multidesportivo e outras ferramentas de apoio à tomada de decisão (por exemplo, análise SWOT e análise BCG);
- Inexistência de um BSC para um nível superior, como o Grupo Sporting, podendo haver alguma debilidade no modelo proposto.

Propostas de Investigação Futura

Com a finalização do projecto, identificámos algumas propostas que poderão servir para investigação futura:

- Discutir com a gestão de topo e parceiros, os objectivos, indicadores e outros pontos do *Balanced Scorecard*, com possíveis adaptações ao modelo proposto;
- Validar as fórmulas de cálculo e testar as relações causa e efeito estabelecidas;
- Proceder à validação dos indicadores através dos Dez Testes sugeridos por Neely, Adams e Kennerley;
- Analisar a viabilidade da implementação das iniciativas;
- Aumentar grau de confiança da análise, alargando o questionário a um maior número de utilizadores, treinadores e dirigentes;
- Refazer a análise SWOT com os dados dos novos questionários;
- Analisar os dados por modalidade, fazendo ainda a distinção entre utilizadores das classes de formação e de competição;
- Efectuar a análise BCG para cada modalidade;
- Elaborar um *Balanced Scorecard* para o Grupo Sporting.

Referências bibliográficas

Bibliografia geral

- ANSOFF, H. Igor (1977), *Estratégia empresarial*, McGraw-Hill, São Paulo;
- BARAÑANO, Ana María (2004), *Métodos e técnicas de investigação em gestão – Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*, Edições Sílabo, Lisboa;
- CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mónica C. (2004), *Gestão Estratégia de Resultados – construindo o futuro*, AGE Editora, Porto Alegre;
- CARDOSO, Luís (1995), *Gestão Estratégica das Organizações – ao encontro do 3º milénio*, Editorial Verbo, São Paulo;
- CARDOSO, Luís (2001), *Gestão Estratégica das Organizações – Como Vencer nos Negócios do Século XXI*, Editorial Verbo, Lisboa – São Paulo;
- CARVALHO, João Crespo de; FILIPE, José Cruz (2008), *Manual de Estratégia – conceitos, prática e roteiro*, 2ª edição, Edições Sílabo, Lisboa;
- CARVALHO, João M. S. (2005), *Organizações Não Lucrativas*, Edições Sílabo, Lisboa;
- CARVALHO, José Eduardo (2009), *Gestão de Empresas – Princípios Fundamentais*, Edições Sílabo, Lisboa;
- CRUZ, Carlos Pereira da (2006), *Balanced Scorecard – Concentrar uma Organização no que é Essencial*, Vida Económica, Maia;
- DRUCKER, Peter F. (1992), *Managing for the future*, Butterworth-Heinemann, Oxford;
- DRUCKER, Peter F. (1997), *As Organizações Sem Fins Lucrativos*, Difusão Cultural, Lisboa;

DRUCKER, Peter F. (2001), *O melhor de Peter Drucker: a administração*, Nobel, São Paulo;

FREIRE, Adriano (2008), *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Editorial Verbo, Lisboa;

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. (1996), *The Balanced Scorecard – Translating strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston;

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. (2001), *Organização Orientada para a Estratégia*, 10ª edição, Editora Campus, São Paulo;

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. (2004), *Mapas Estratégicos – Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*, 7ª edição, Editora Campus, São Paulo;

KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. (1994), *Marketing Estratégico para Instituições Educacionais*, Editora Atlas S. A., São Paulo;

PINTO, Francisco (2007), *Balanced Scorecard - Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*, edições Sílabo, Lisboa;

MARTINET, A. Ch.(1989), *Estratégia*, edições Sílabo, Lisboa;

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (1998), *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*, Harvard Business Review Book, 2ª edição, Editora Campos, Rio de Janeiro;

NEELY, A.; ADAMS, C.; KENNERLEY, M. (2002), *The Performance Prism – The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Financial Times Prentice Hall, Pearson Education, Edinburgh Gate;

NIVEN, P. (2003), *Balanced Scorecard – Step-by-step for Government and Nonprofit Agencies*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken New Jersey;

NIVEN, P. (2005), *Balanced Scorecard Diagnostics – Maintaining Maximum Performance*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken New Jersey;

PORTER, Michael E. (1993), *A Vantagem Competitiva das Nações*, Editora Campus, Rio de Janeiro;

RUSSO, J. (2006), *Balanced Scorecard para PME*, Lidel – edições técnicas, Lisboa;

SANTOS, António J. Robalo (2008), *Gestão Estratégica*, Escolar Editora, Lisboa.

Webgrafia

Censos 2011, do Instituto Nacional de Estatística – <http://censos.ine.pt/>

Ginásio Clube Português – <http://www.gcp.pt/>

Programa de Candidatura do Dr. Bruno de Carvalho às Eleições de 2013 “Sporting no Coração” – <http://www.sportingnocoracao.com/>

Raosoft, Inc. – <http://www.raosoft.com/samplesize.html>

Sport Algés e Dafundo – <http://www.sportalgessedafundo.com/>

Sporting Clube de Portugal – www.sporting.pt

Outras fontes bibliográficas

Assembleia Geral do Sporting Clube de Portugal, 30 de Junho de 2013, Proposta do Conselho Directivo, Ponto 2 da Ordem de Trabalhos;

Auditoria ao Grupo Sporting Clube de Portugal – Análise da Evolução da Situação Patrimonial de 01.08.1998 a 26.03.2011;

Estatutos do Sporting Clube de Portugal, aprovados na Assembleia Geral Extraordinária de 23 de Julho de 2011 e alterados nas Assembleias Gerais Extraordinárias de 24 de Abril de 2012, 30 de Junho de 2013 e 4 de Outubro de 2013;

Manual de Qualidade do Multidesportivo do Sporting Clube de Portugal, 2ª edição, 13/07/2011;

MARTINS, Pedro (2012), *Gestão Estratégica com o Balanced Scorecard – estudo de caso*, Projecto defendido no ISCTE-IUL (trabalho não publicado);

PEREIRA, José (2009), *Contributo para a Concepção de um Balanced Scorecard num Equipamento de uma Organização Sem Fins Lucrativos*, Dissertação defendida no ISCTE-IUL (trabalho não publicado);

Relatório e Contas do Sporting Clube de Portugal 2012/2013;

ROSADO, Rita (2012), *Construção de um Balanced Scorecard nas Organizações Sem Fins Lucrativos*, Projecto defendido no ISCTE-IUL (trabalho não publicado).

Anexos

Anexo 1 – Questionário para os Utilizadores do Multidesportivo

Questionário Multidesportivo – Janeiro de 2014

Este Questionário foi elaborado no âmbito de um Projecto de Mestrado em Gestão, do Instituto Superior de Gestão, com o intuito de recolher a sua opinião sobre algumas características do Multidesportivo do Sporting Clube de Portugal. A resposta é anónima, fazendo apenas a distinção em dirigentes, treinadores e utilizadores por modalidade.

Agradeço desde já a sua colaboração e disponibilidade.

Dirigente	
Treinador(a)	
Utilizador(a)	X

Modalidade	
Natação	
Ginástica	
Desportos de Combate	
Ténis de mesa	
Tiro (à bala e com arco)	
Xadrez	

Assinale por favor com uma cruz (**X**) a sua resposta.

I. Como avalia o Multidesportivo em termos de oferta de modalidades:

Insuficiente	Reduzida	Satisfatória	Elevada

II. Como avalia o Multidesportivo em termos de espaço para a prática das modalidades:

Insuficiente	Reduzido	Satisfatório	Elevado

III. Como avalia o Multidesportivo em termos da qualidade dos aparelhos disponíveis para a prática das modalidades:

Insuficiente	Reduzida	Satisfatória	Elevada

IV. Como avalia o Multidesportivo em termos do preço da mensalidade das modalidades:

Reduzido	Satisfatório	Elevado	Demasiado elevado

V. Como avalia o Multidesportivo em termos de higiene das suas instalações:

Insuficiente	Reduzida	Satisfatória	Elevada
---------------------	-----------------	---------------------	----------------

--	--	--	--

VI. Como avalia o Multidesportivo em termos de segurança das suas instalações:

Insuficiente	Reduzida	Satisfatória	Elevada

VII. Como avalia o Multidesportivo em termos de competência dos seus treinadores e *staff*:

Insuficiente	Reduzida	Satisfatória	Elevada

VIII. Para finalizar, escolha **5 características** que considere **fundamentais** no Multidesportivo:

1)	Notoriedade da marca “Sporting”	
2)	Oferta de modalidades	
3)	Preço da mensalidade	
4)	Condições de pagamento das mensalidades	
5)	Condições de Higiene	
6)	Condições de Segurança	
7)	Competência dos treinadores e <i>staff</i>	
8)	Nº de treinadores por classe	
9)	Qualidade dos aparelhos para a prática desportiva	
10)	Qualidade dos espaços específicos à prática desportiva	
11)	Qualidade dos espaços comuns (balneários, corredores, ...)	
12)	Horários das actividades	
13)	Lotação das classes (nº utilizadores por hora)	
14)	Lotação do espaço (nº de utilizadores por espaço)	
15)	Informação para decisões estratégicas ao nível financeiro e não financeiro	
16)	“Clubismo” (relacionando a marca “Sporting” aos resultados da sua equipa de futebol profissional)	
17)	Localização do Multidesportivo	
18)	Acessos do Multidesportivo	
19)	Parcerias com colégios	
20)	Parcerias com instituições sociais	
21)	Lisboa como capital, com elevado nº de potenciais utilizadores	
22)	Procura de serviços desportivos pelos lisboetas	
23)	Condições económicas do país	
24)	Política fiscal incerta do país	
25)	Investimento privado no clube	
26)	Parcerias com clubes nacionais	
27)	Parcerias com clubes estrangeiros	
28)	Relação com fornecedores	
29)	Concorrência dos ginásios privados (em termos de oferta de serviços)	
30)	Concorrência dos ginásios privados (em termos de oferta de espaços)	
31)	Outra <i>Indique qual:</i>	

Muito obrigada pela sua colaboração.

Sílvia Saiote

Anexo 2 – Questionário para Treinadores e Dirigentes do Multidesportivo

Questionário Multidesportivo – Janeiro de 2014

Este questionário foi elaborado no âmbito de um Projecto de Mestrado em Gestão, do Instituto Superior de Gestão, com o intuito de recolher a sua opinião sobre algumas características do Multidesportivo do Sporting Clube de Portugal. A resposta é anónima, fazendo apenas a distinção em dirigentes, treinadores e utilizadores por modalidade.

Agradeço desde já a sua colaboração e disponibilidade.

Dirigente	
Treinador(a)	
Utilizador(a)	

Assinale por favor com uma cruz (X) a sua resposta.

I. Como avalia o Multidesportivo em termos de oferta de modalidades:

Insuficiente	Reduzida	Satisfatória	Elevada

II. Como avalia o Multidesportivo em termos de espaço para a prática das modalidades:

Insuficiente	Reduzido	Satisfatório	Elevado

III. Como avalia o Multidesportivo em termos da qualidade dos aparelhos disponíveis para a prática das modalidades:

Insuficiente	Reduzida	Satisfatória	Elevada

IV. Como avalia o Multidesportivo em termos do preço da mensalidade das modalidades:

Reduzido	Satisfatório	Elevado	Demasiado elevado

V. Como avalia o Multidesportivo em termos de higiene das suas instalações:

Insuficiente	Reduzida	Satisfatória	Elevada

VI. Como avalia o Multidesportivo em termos de segurança das suas instalações:

Insuficiente	Reduzida	Satisfatória	Elevada

VII. Como avalia o Multidesportivo em termos de competência dos seus treinadores e *staff*:

Insuficiente	Reduzida	Satisfatória	Elevada

VIII. Em termos de análise interna, escolha:

VIII.1. 5 pontos fortes do Multidesportivo

1) Notoriedade da marca “Sporting”	
2) Oferta de modalidades	
3) Preço da mensalidade	
4) Condições de pagamento das mensalidades	
5) Condições de Higiene	
6) Condições de Segurança	
7) Competência dos treinadores e <i>staff</i>	
8) Nº de treinadores por classe	
9) Qualidade dos aparelhos para a prática desportiva	
10) Qualidade dos espaços específicos à prática desportiva	
11) Qualidade dos espaços comuns (balneários, corredores, ...)	
12) Horários das actividades	
13) Lotação das classes (nº utilizadores por hora)	
14) Lotação do espaço (nº de utilizadores por espaço)	
15) Informação para decisões estratégicas ao nível financeiro e não financeiro	
16) Outra(s) <i>Indique qual ou quais:</i>	

VIII.2. 5 pontos fracos do Multidesportivo

1) Notoriedade da marca “Sporting”	
2) Oferta de modalidades	
3) Preço da mensalidade	
4) Condições de pagamento das mensalidades	
5) Condições de Higiene	
6) Condições de Segurança	
7) Competência dos treinadores e <i>staff</i>	
8) Nº de treinadores por classe	
9) Qualidade dos aparelhos para a prática desportiva	
10) Qualidade dos espaços específicos à prática desportiva	
11) Qualidade dos espaços comuns (balneários, corredores, ...)	

12) Horários das actividades	
13) Lotação das classes (nº utilizadores por hora)	
14) Lotação do espaço (nº de utilizadores por espaço)	
15) Informação para decisões estratégicas ao nível financeiro e não financeiro	
16) Outra(s) <i>Indique qual ou quais:</i>	

IX. Em termos de análise externa, escolha:

IX.1. 5 oportunidades do Multidesportivo

1)	“Clubismo” (relacionando a marca “Sporting” aos resultados da sua equipa de futebol profissional)	
2)	Localização do Multidesportivo	
3)	Acessos do Multidesportivo	
4)	Parcerias com colégios	
5)	Parcerias com instituições sociais	
6)	Lisboa como capital, com elevado nº de potenciais utilizadores	
7)	Procura de serviços desportivos pelos lisboetas	
8)	Condições económicas do país	
9)	Política fiscal incerta do país	
10)	Investimento privado no clube	
11)	Parcerias com clubes nacionais	
12)	Parcerias com clubes estrangeiros	
13)	Relação com fornecedores	
14)	Concorrência dos ginásios privados (em termos de oferta de serviços)	
15)	Concorrência dos ginásios privados (em termos de oferta de espaços)	
16)	Outra(s) <i>Indique qual ou quais:</i>	

IX.2. 5 ameaças do Multidesportivo

1)	“Clubismo” (relacionando a marca “Sporting” aos resultados da sua equipa de futebol profissional)	
2)	Localização do Multidesportivo	
3)	Acessos do Multidesportivo	
4)	Parcerias com colégios	
5)	Parcerias com instituições sociais	
6)	Lisboa como capital, com elevado nº de potenciais utilizadores	
7)	Procura de serviços desportivos pelos lisboetas	
8)	Condições económicas do país	
9)	Política fiscal incerta do país	
10)	Investimento privado no clube	
11)	Parcerias com clubes nacionais	
12)	Parcerias com clubes estrangeiros	
13)	Relação com fornecedores	
14)	Concorrência dos ginásios privados (em termos de oferta de serviços)	

15) Concorrência dos ginásios privados (em termos de oferta de espaços)	
16) Outra(s) <i>Indique qual ou quais:</i>	

X. Para finalizar, escolha **5 características** que considere **fundamentais** no Multidesportivo:

32) Notoriedade da marca “Sporting”	
33) Oferta de modalidades	
34) Preço da mensalidade	
35) Condições de pagamento das mensalidades	
36) Condições de Higiene	
37) Condições de Segurança	
38) Competência dos treinadores e <i>staff</i>	
39) Nº de treinadores por classe	
40) Qualidade dos aparelhos para a prática desportiva	
41) Qualidade dos espaços específicos à prática desportiva	
42) Qualidade dos espaços comuns (balneários, corredores, ...)	
43) Horários das actividades	
44) Lotação das classes (nº utilizadores por hora)	
45) Lotação do espaço (nº de utilizadores por espaço)	
46) Informação para decisões estratégicas ao nível financeiro e não financeiro	
47) “Clubismo” (relacionando a marca “Sporting” aos resultados da sua equipa de futebol profissional)	
48) Localização do Multidesportivo	
49) Acessos do Multidesportivo	
50) Parcerias com colégios	
51) Parcerias com instituições sociais	
52) Lisboa como capital, com elevado nº de potenciais utilizadores	
53) Procura de serviços desportivos pelos lisboetas	
54) Condições económicas do país	
55) Política fiscal incerta do país	
56) Investimento privado no clube	
57) Parcerias com clubes nacionais	
58) Parcerias com clubes estrangeiros	
59) Relação com fornecedores	
60) Concorrência dos ginásios privados (em termos de oferta de serviços)	
61) Concorrência dos ginásios privados (em termos de oferta de espaços)	
62) Outra(s) <i>Indique qual ou quais:</i>	

Muito obrigada pela sua colaboração.

Sílvia Saiote

Projecto de Mestrado em Gestão, Instituto Superior de Gestão 2013/2014

Anexo 3 – Horários do Multidesportivo

Horário do Multidesportivo¹

	2ª feira	3ª feira	4ª feira	5ª feira	6ª feira	Sábado	Domingos e feriados
Multidesportivo	7:15 – 23:30	7:15 – 23:30	7:15 – 23:30	7:15 – 23:30	7:15 – 23:30	7:15 – 19:30	8:00 – 18:00

Fonte: Elaboração própria com base em informações provenientes do clube para a época 2013/2014

Horários do piso -1

	2ª feira	3ª feira	4ª feira	5ª feira	6ª feira	Sábado	Domingo ²
Piscina Aprendizagem	8:00 – 20:45	8:00 – 20:45	8:00 – 20:45	8:00 – 20:45	8:00 – 20:45	8:30 – 13:00 16:00 – 18:00	9:00 – 13:00
Piscina Competição³	7:45 – 10:00 12:15 – 13:00 16:30 – 23:00 (livre frequência 7:30 – 17:00)	7:45 – 10:00 12:15 – 13:00 16:30 – 23:00 (livre frequência 7:30 – 17:00)	7:45 – 10:00 12:15 – 13:00 16:30 – 23:00 (livre frequência 7:30 – 17:00)	7:45 – 10:00 12:15 – 13:00 16:30 – 23:00 (livre frequência 7:30 – 17:00)	7:45 – 10:00 12:15 – 13:00 16:30 – 23:00 (livre frequência 7:30 – 17:00)	 6:30 – 18:00 (livre frequência 9:00 – 19:00)	 9:00 – 13:00 (livre frequência 9:00 – 13:00)

Fonte: Elaboração própria com base em entrevistas com membros do clube

¹ Na elaboração das tabelas com os horários, os intervalos iguais ou inferiores a 15 minutos entre as diferentes aulas foram ignorados, por serem pouco frequentes e pela necessidade de por vezes haver um intervalo para as pessoas saírem e outras entrarem no ginásio ou piscina, sem prejudicarem o seu tempo de aula.

² Os horários de sábado e domingo poderão ser alterados se houverem competições.

³ A livre frequência para utilizadores, não foi considerada na taxa de ocupação da Piscina de Competição.

Horários do piso 0

	2ª feira	3ª feira	4ª feira	5ª feira	6ª feira	Sábado	Domingo
Ginásio 1	17:00 – 22:00	17:00 – 22:30	17:00 – 22:00	17:00 – 22:30	17:00 – 22:00	10:30 – 14:00	-
Ginásio 2	13:00 – 14:00	13:00 – 14:00	13:15 – 14:00	13:00 – 14:00	13:15 – 14:00	9:00 – 13:00	-
	17:00 – 22:00	17:00 – 21:00	17:00 – 22:00	17:00 – 21:00	17:00 – 20:30	15:30 – 17:00	
Ginásio 3	17:00 – 22:00	17:00 – 22:00	17:00 – 22:00	17:00 – 22:00	17:00 – 22:00	10:30 – 13:00	-
Ginásio Capoeira	12:00 – 14:00	12:00 – 14:00	12:00 – 14:00	12:00 – 14:00	12:00 – 14:00	12:00 – 15:30	-
	18:00 – 21:00	17:15 – 22:00	18:00 – 21:00	18:00 – 22:00	19:00 – 20:00		
Ginásio Crossfit	7:15 – 20:45	7:15 – 20:45	7:15 – 20:45	7:15 – 20:45	7:15 – 20:45	10:00 – 13:30	-
Ginásio Ténis de mesa	17:00 – 20:30	10:15 – 12:15	17:00 – 20:30	10:15 – 12:15	17:00 – 19:00	-	-
		17:00 – 19:00		17:00 – 19:00			
Ginásio Tiro ao arco	18:30 – 20:00	18:00 – 19:30	18:30 – 20:00	18:00 – 19:30	-	-	-

Fonte: Elaboração própria com base nos horários para a época 2013/2014

Horários do piso 2

	2ª feira	3ª feira	4ª feira	5ª feira	6ª feira	Sábado	Domingo
Ginásio 4	13:15 – 14:00 17:00 – 22:00	8:45 – 9:30	13:15 – 14:00 17:00 – 21:45	8:45 – 9:30	13:00 – 14:00 17:00 – 22:15	9:30 – 12:00 14:30 – 18:30	-
		10:30 – 11:15		10:30 – 11:15			
		13:00 – 13:45		16:00 – 22:45			
		16:00 – 22:15					
Ginásio 5	16:15 – 22:30	16:15 – 22:15	16:15 – 22:30	16:15 – 22:15	17:00 – 22:00	9:00 – 12:45 14:00 – 15:30	-
Ginásio 6	17:00 – 22:00	17:00 – 20:30	17:00 – 22:00	17:00 – 20:30	17:15 – 21:30	9:00 – 13:00	-
		21:00 – 22:30		21:00 – 22:30		14:00 – 15:30	
Ginásio 7	11:00 – 13:00	17:30 – 20:30	11:00 – 13:00	17:30 – 20:30	11:00 – 13:00	-	-
	18:15 – 21:15		18:15 – 21:15		18:15 – 21:15		
Ginásio Tiro à bala	18:00 – 20:00	19:00 – 21:00	18:00 – 20:00	19:00 – 21:00	-	-	-
Tapete Judo	17:45 – 22:00	17:45 – 21:00	17:45 – 18:30	17:45 – 21:00	19:00 – 22:00	17:00 – 19:00	-
			19:00 – 22:00				

Fonte: Elaboração própria com base nos horários para a época 2013/2014

Horários do piso 3

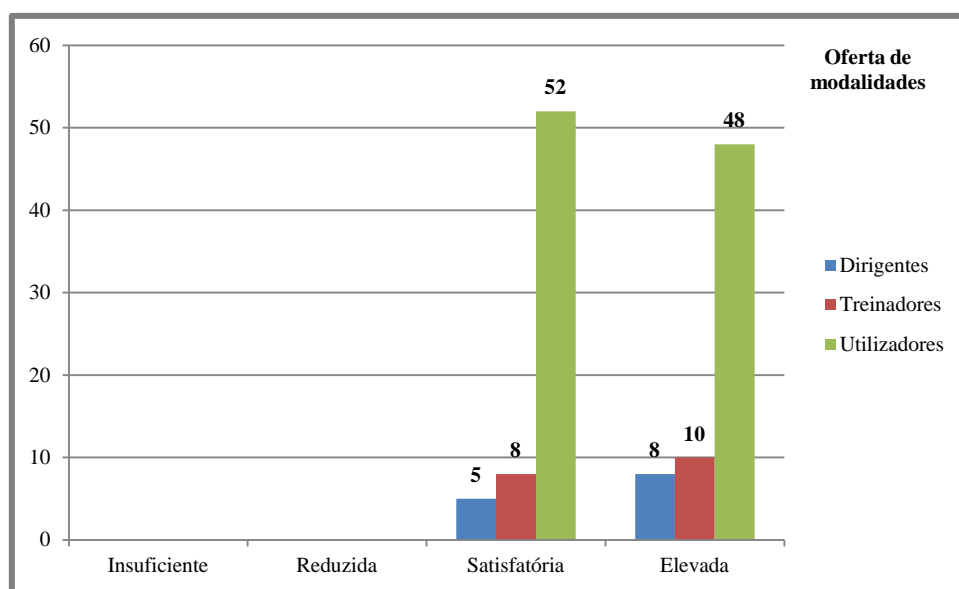
	2ª feira	3ª feira	4ª feira	5ª feira	6ª feira	Sábado	Domingo
2 Salas Xadrez	17:00 – 19:00	-	-	17:30 – 19:30	17:00 – 19:30	-	-
Pavilhão							
Andebol e Futsal (manhã e tarde) e	9:00 – 12:00	9:00 – 12:00	9:00 – 12:00	9:00 – 12:00	9:00 – 12:00	9:00 – 12:00	9:00 – 12:45
Basquetebol ⁴ (só tarde)	16:00 – 23:30	16:00 – 23:30	16:00 – 23:30	16:00 – 23:30	16:00 – 23:30	16:00 – 20:00	16:00 – 20:00

Fonte: Elaboração própria com base em entrevistas com membros do clube

⁴ Neste pavilhão, as actividades do Andebol e do Futsal têm prioridade sobre as actividades do Basquetebol.

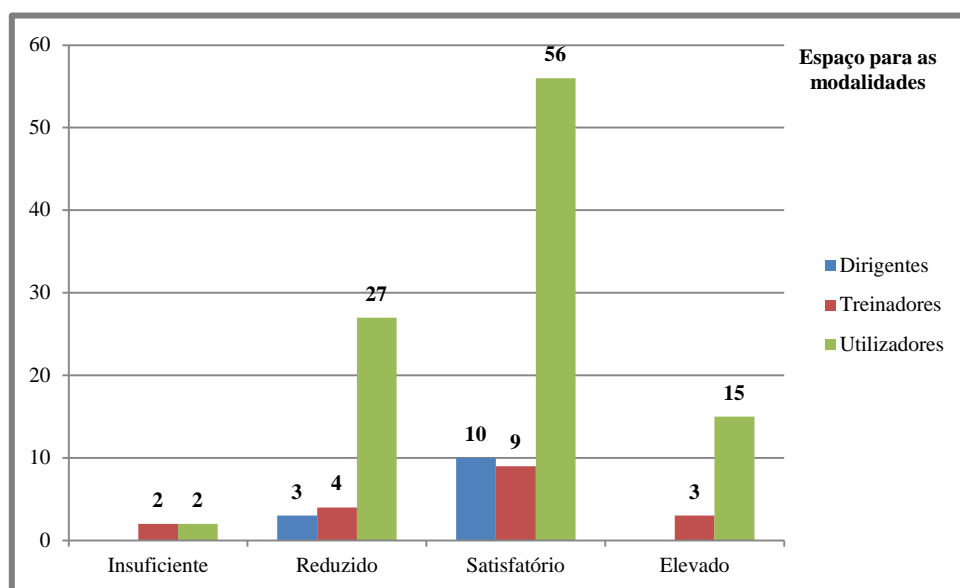
Anexo 4 – Resultados dos questionários

Oferta de modalidades



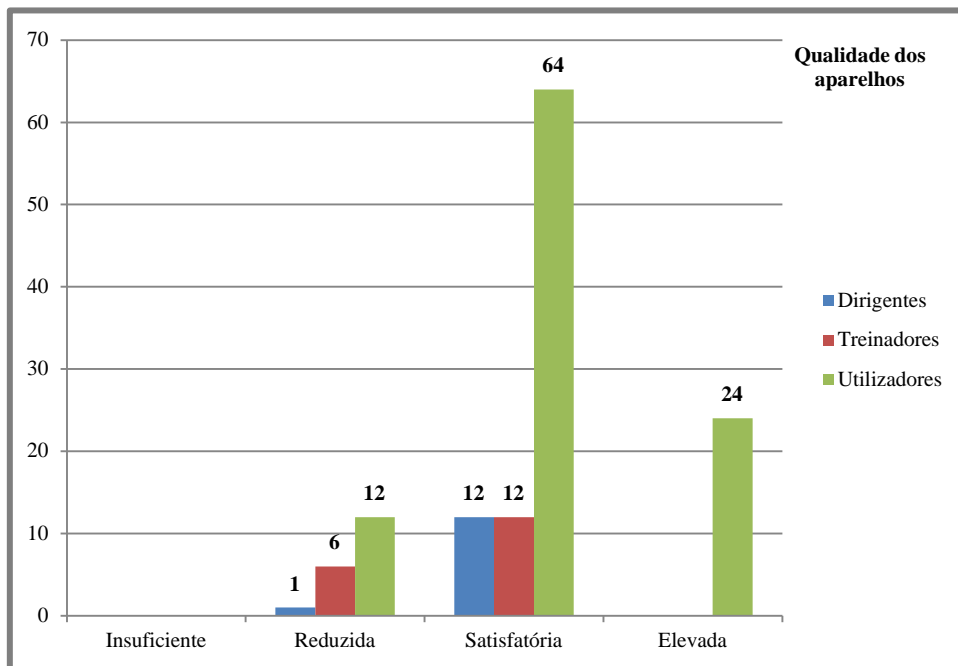
Fonte: Elaboração própria

Espaço para as modalidades



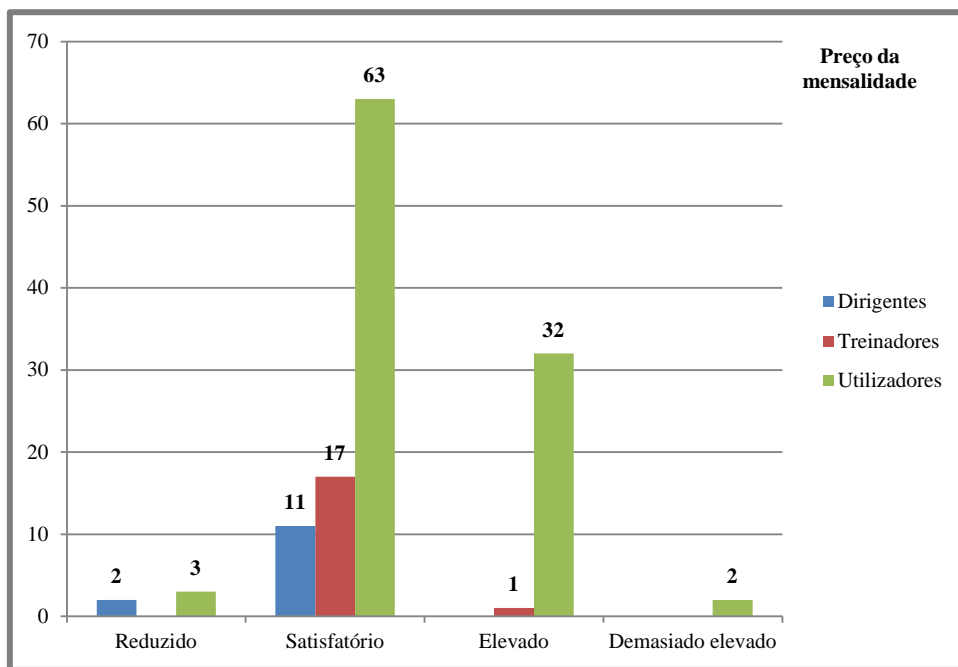
Fonte: Elaboração própria

Qualidade dos aparelhos



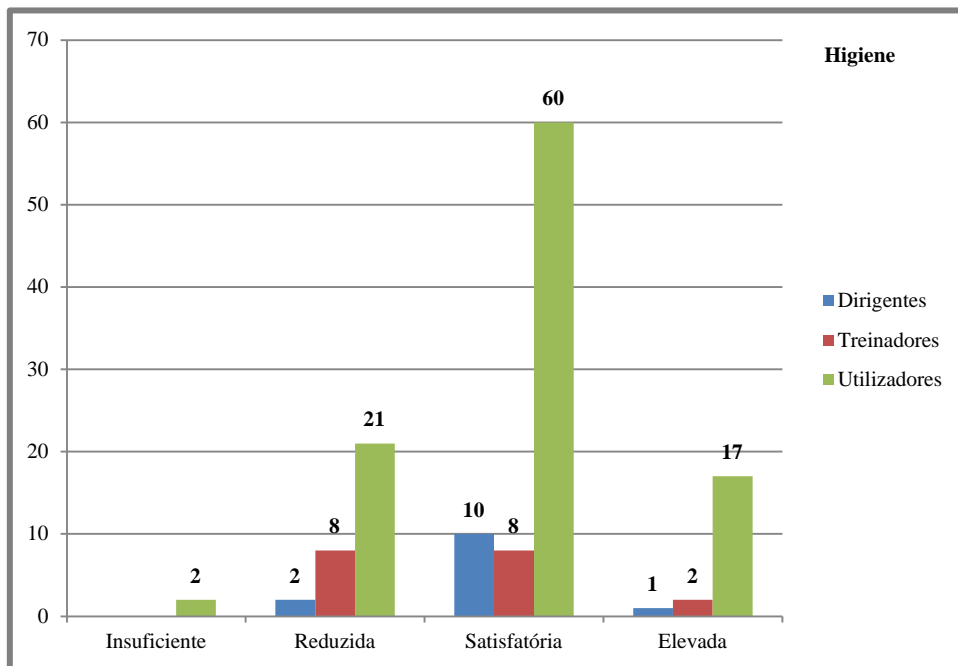
Fonte: Elaboração própria

Preço da mensalidade



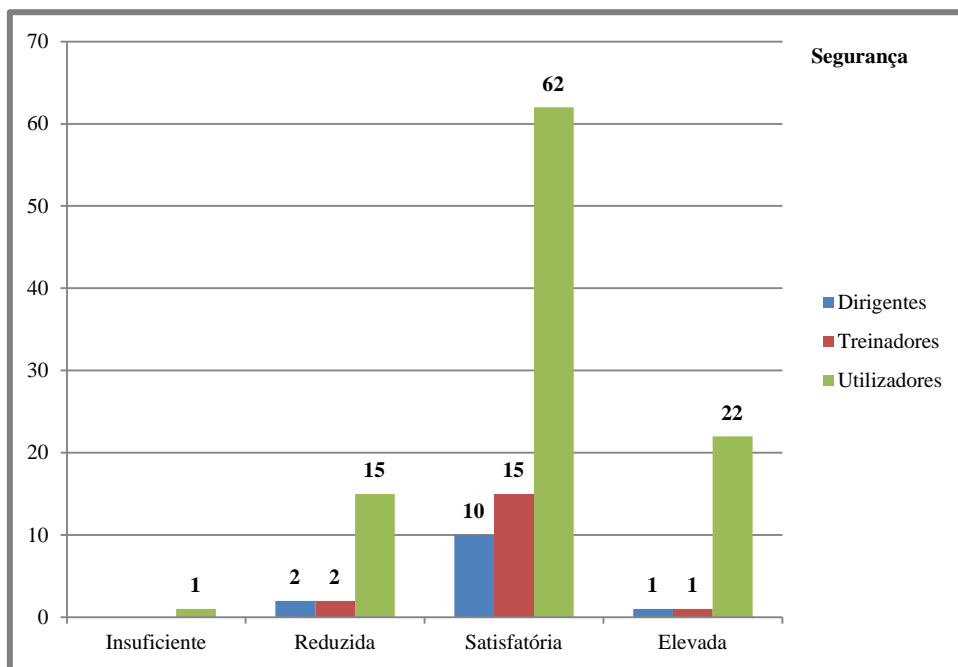
Fonte: Elaboração própria

Higiene do Multidesportivo



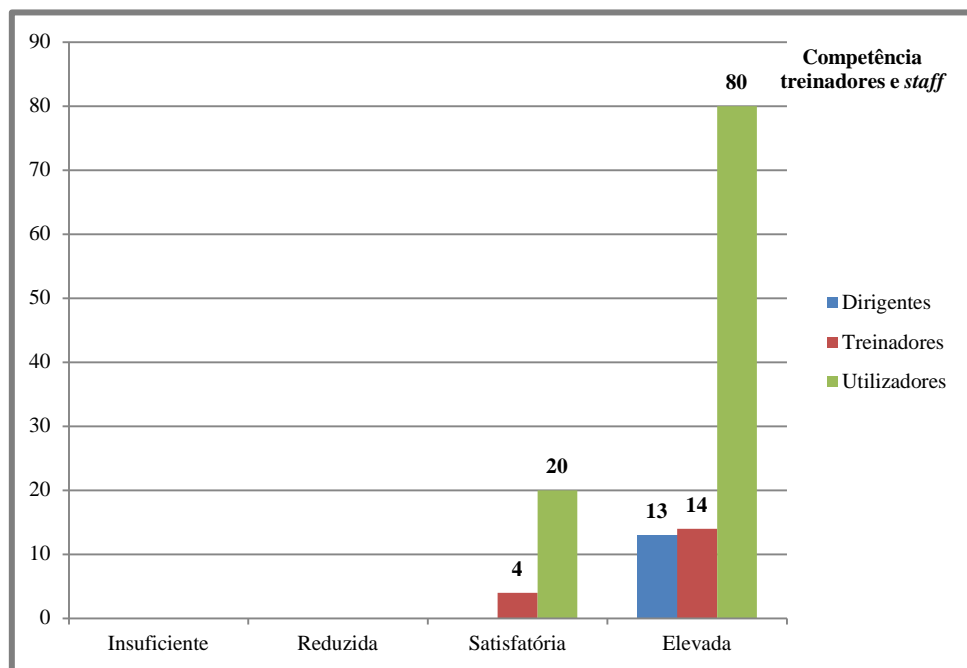
Fonte: Elaboração própria

Segurança do Multidesportivo



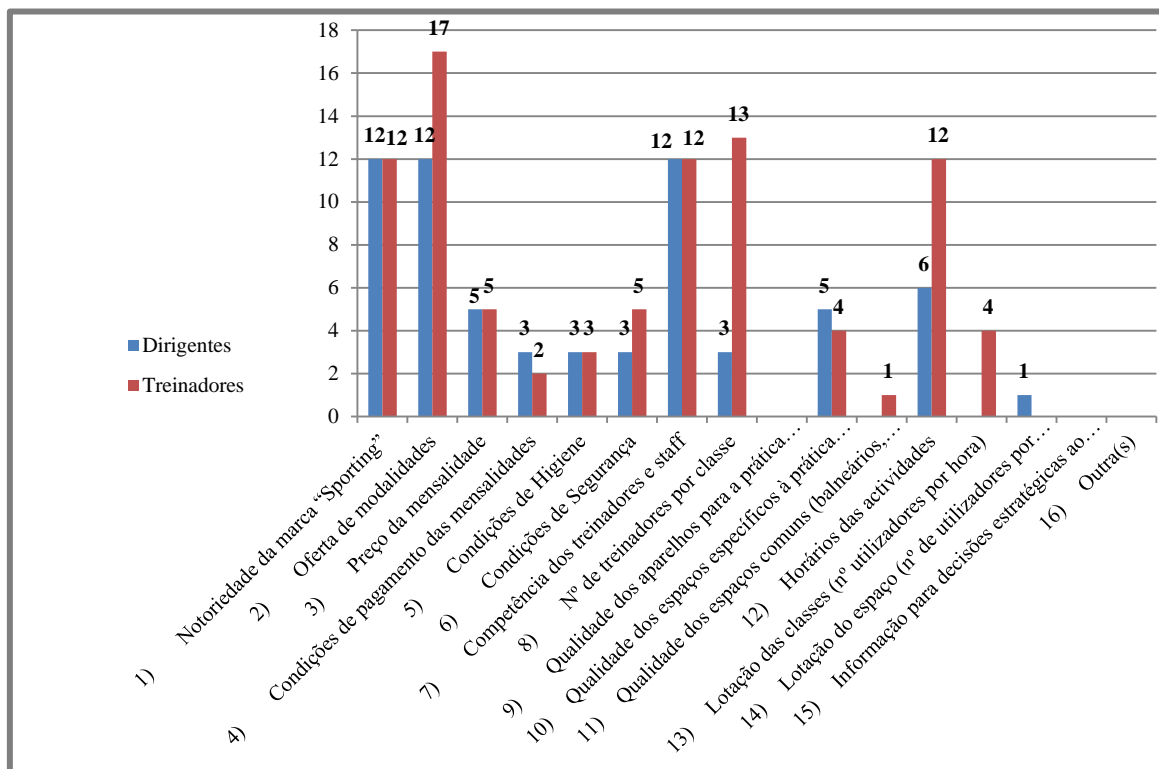
Fonte: Elaboração própria

Competência dos treinadores e staff



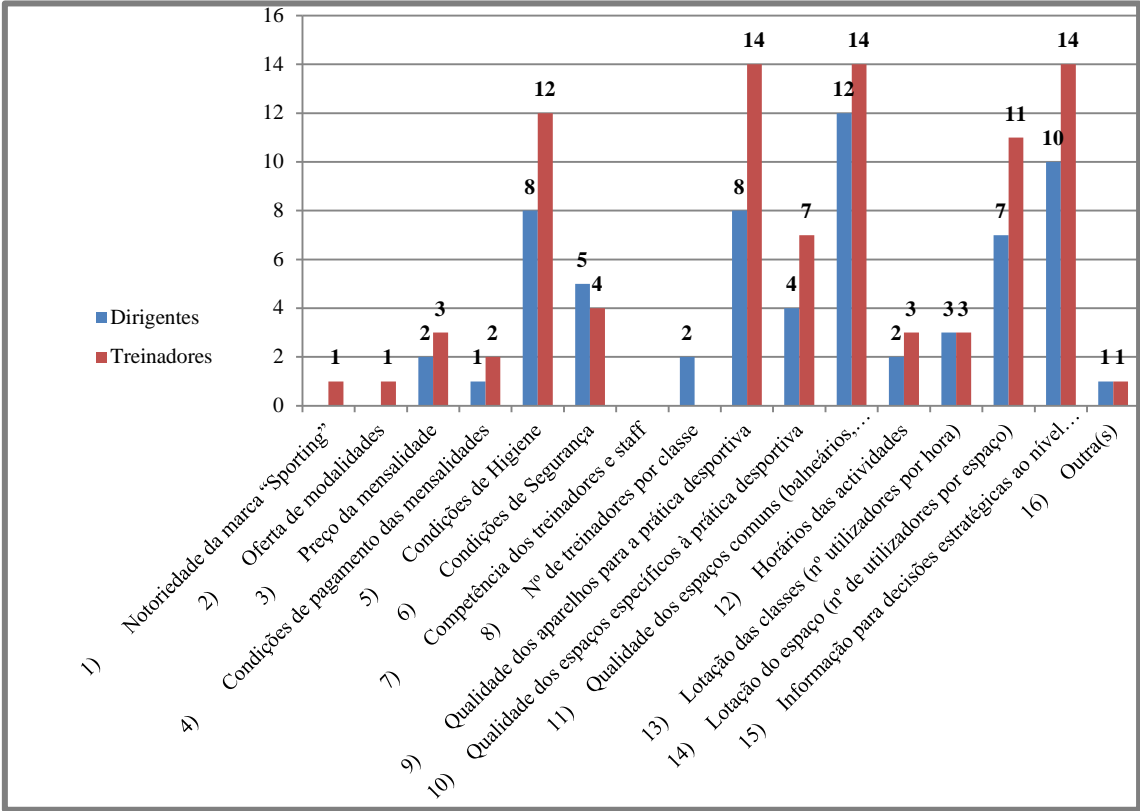
Fonte: Elaboração própria

Pontos fortes do Multidesportivo



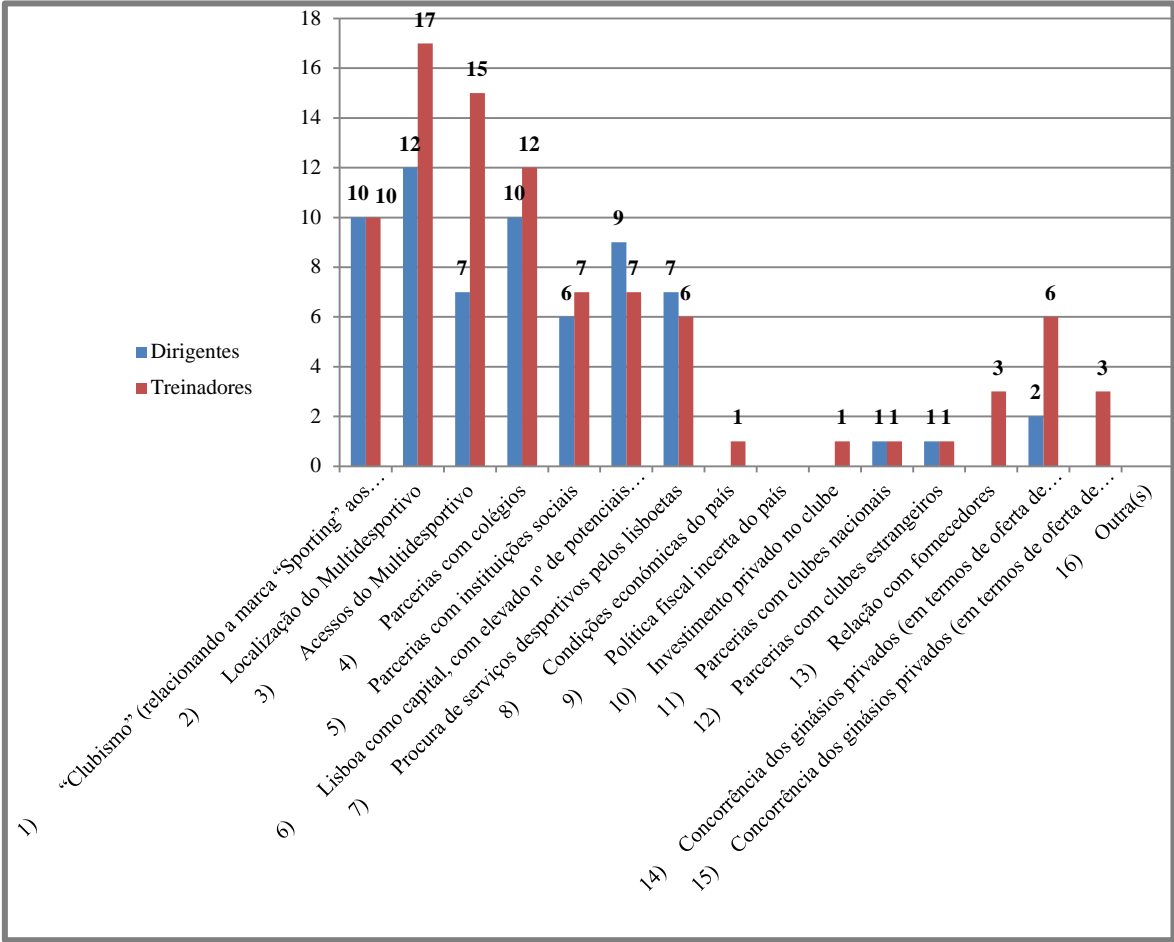
Fonte: Elaboração própria

Pontos fracos do Multidesportivo



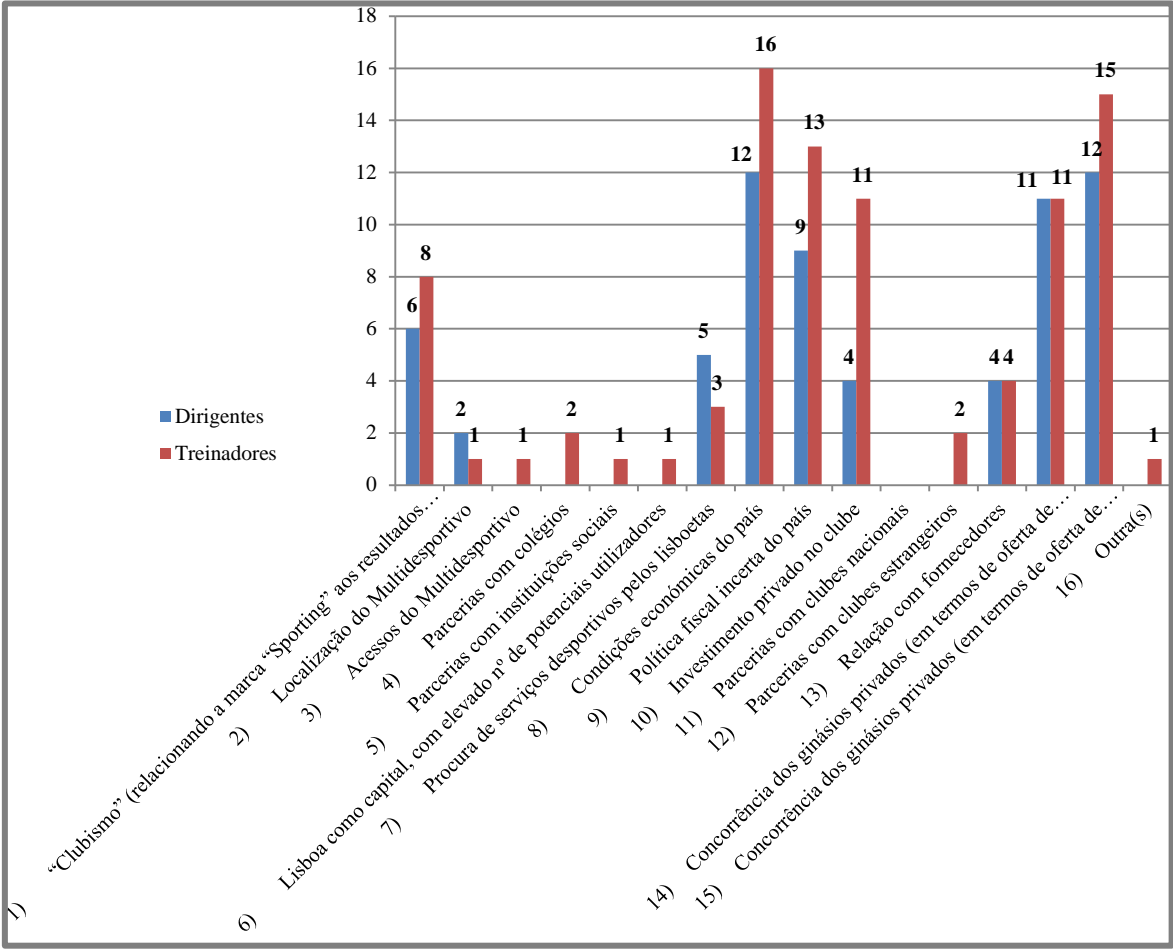
Fonte: Elaboração própria

Oportunidades do Multidesportivo



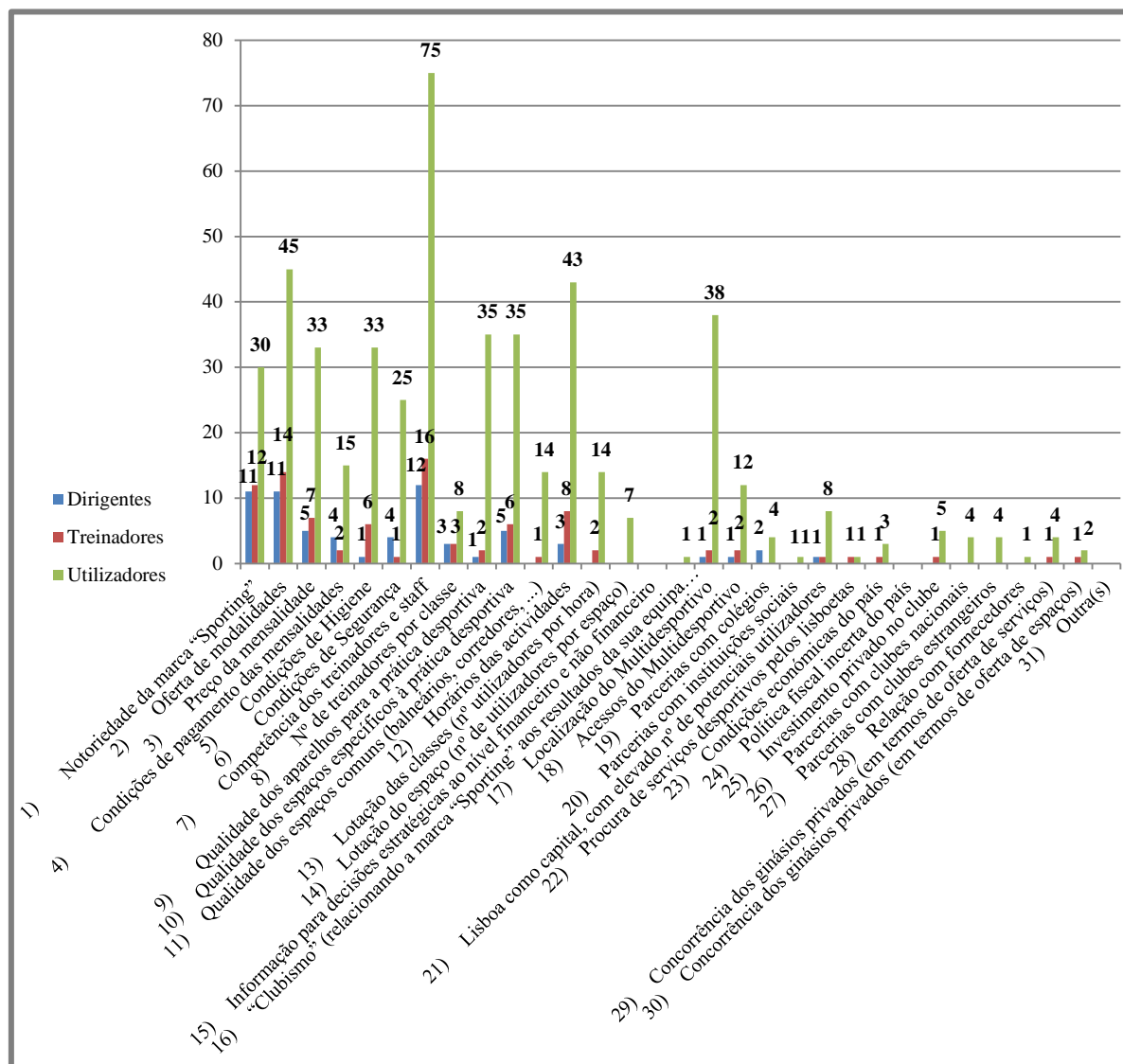
Fonte: Elaboração própria

Ameaças do Multidesportivo



Fonte: Elaboração própria

Características fundamentais do Multidesportivo



Fonte: Elaboração própria